无印良品式营销

MUJI式

世界で愛されるマーケティング

[日] 增田明子 / 著

王慧　吕灵芝 / 译

700家门店，7000多种产品
无印良品38年品牌运营经验

中信出版集团

版权信息

书名:无印良品式营销

作者:[日]增田明子

译者:王慧 吕灵芝

ISBN:9787508693644

中信出版集团制作发行

MUJI

序

MUJI的底层逻辑

MUJI的底层逻辑是什么？

稳健经营三十年，为什么它能把同质化的事情做得不一样，它的底层逻辑是什么？我们来解读一下。

俗话说，一流企业定标准，二流企业做品牌，三流企业卖技术，四流企业做产品。

一流企业定的标准分为两种：

第一种标准叫行业生产型标准，或者叫行业生产型或应用型标准。比如接口应该是什么样的，有什么具体要求。

第二种标准叫客户决策型标准。就是告诉消费者什么是好的，什么是坏的。在消费者还没有做决策之前，还没有进入消费场景之前，就告诉他们，什么是好的，什么是坏的，形成潜意识中的印象。这个好与坏，很可能是要渗入客户生活中，而且要长期渗透。

我们接下来重点讲客户决策型标准。这种标准的第一个观点，叫品类区隔。

（一）品类区隔

所谓品类区隔就是鹤立鸡群，也就是客户决策型标准。

常规的客户决策型标准有以下几种：

1.独特用户卖点

比如“开宝马、坐奔驰”，一定是宝马公司推出来的，这叫独特用户卖点(USP)。奔驰售价比宝马高，相当于告诉客户：我跟“老大”不同，我的卖点跟他不同，我的卖点是“老大”没有的。

2.场景下的标准

比如“困了累了喝红牛”，这是什么？这是场景下的标准。它给你灌输的时间长了，你就会接受这个观点：

我有点儿困了，犯累，今天状态不太好，那就喝红牛吧。

3.单一用户利益点

比如华为手机的“人像摄影大师”，这叫单一用户利益点。本来一部手机有很多利益点，比如续航、听音乐、画质清晰、玩游戏畅快、上网速度快等。

现在华为就给用户一个单一的用户利益点，叫“人像摄影大师”。这些都是在客户做决策的时候建立一种好与坏的标准，即“你去选择我的消费理由”。

那MUJI的标准是什么？它的区隔是什么？

1.没有商标的商品，没有品牌的品牌

当大家看到一个没有商标的品牌时，第一反应可能就是：

这是不是MUJI的？

MUJI是没有商标的，消费者已经习惯它是“没有商标的商品，没有品牌的品牌”。它的单件商品上面是不加商标的。

2.没有特点的特点

其他产品都在打单一用户利益点，或者都在强化用户利益点，比如强化摄影功能、速度更快等。

MUJI找的是若干单一用户利益点之外的一片空白。这相当于什么呢？在中国人的饮食习惯中，主食可能有米饭或面条，现在除了米饭、面条，还有西餐。

你在做决策的时候，你也得到我这里来一趟，逛一逛，因为我有其他品牌商店不卖的产品，这就是“没有特点的特点”。

没有品牌的品牌，没有特点的特点，最终凝结成一个概念，就是极简主义。

MUJI跟其他品牌相比鹤立鸡群，其他的“鸡”都是卖产品的，而MUJI不是卖产品的。它是卖生活方式的。

其他的产品在当时都叫品类杀手。

什么叫品类杀手？就是我只做这一类，你能记住我，以后你会到我店里来。但MUJI跨7 000个品类，几乎囊括了生活的方方面面。有汽车，有衣物，还有文具，而且上面没有商标。

它是提供生活方案的解决商，我觉得这应该是最大的一个区别。

它是做用户运营的，在没有互联网的时代，它就开始做用户运营

了。它的大部分对手做的是产品运营，就是卖一款产品。

品类区隔有什么好处？有自然流量，有消费理由。第一，有自然流量。你坐在那里等着，就会有人主动上门。第二，来了的这些人有消费理由。因为长时间的品类区隔已经给客户灌输了很多“什么是好的”的标准，客户认可这种“好的标准”才会来。

MUJI最后的落脚点在这里，它是生活方式的一个服务商，而不是卖产品的。别人是卖产品的，它是做用户运营的。

（二）情怀型服务商和体验型产品

MUJI是什么类型的服务商呢？

它是一个情怀型服务商，其实就是商业宗教。超级IP（知识产权）就是一种商业宗教。

所谓商业宗教，就是一定有“粉丝”，一定有追随者，甚至“粉丝”和追随者都是盲目的，即你说什么我都相信。

MUJI主打的是情怀型商品，它的落脚点就是极简。

极简主义不仅降低了产品的生产成本，还满足了日本民众的心理需求。在日本文化中，极简主义、断舍离与低欲望社会和整个社会变迁是高度吻合的。

日本国土南北狭长，房屋面积不大，因此人们非常注重房间布局和储存的合理性，擅长整理，会把一些不必要的东西收起来，需要时再拿出来。

MUJI将日本传统生活方式用于商品研发中，用这种情怀型服务创造

了一群客户。

这群客户是它创造出来的，是以前没有的。因为以前日本人消费都强调品牌，而现在是低欲望消费，断舍离，重视整理收纳和极简生活。

MUJI的种子用户是35岁到45岁的女性，它因为这批种子用户崛起了。

它是一个提供生活方式解决方案的服务商，它卖的不是产品，而是两点：一是情怀，二是体验。

极简+舒适。极简是一种内在的精神状态，舒适是一种可衡量的外在感受。二者叠加在一起，就形成了MUJI的底层体验逻辑。

断舍离已经成为日本的一种文化，收纳整理在当时是一种大趋势。

收纳是一种高频应用，当一个女性在收纳的时候，她实际上是在和自己的内心对话。“收纳禅”，是一次借假“修真”的深度体验。

她在收纳整理时发现：

这件衣服是去年买的，今年穿不上了……

我怎么买了这么多衣服？

扔掉这件衣服有点儿可惜......

整个收纳的过程是一个跟自己对话的过程，年轻时以物欲为主，以高欲望消费为主，到现在变成一种回归，进行自我修复。

所以收纳的过程是一个极高频应用，放大了用户触点，同时它也是一种像参禅一样的体验，它对用户的黏性特别强。

极简主义是对过度消费的一种自我修正，也是中年人的一种精神救赎。MUJI最早打开35岁到45岁的女性这群人的“抓手”，就是这种像参禅一样的体验。

（三）参与感

MUJI的很多创新是从外部来的，它高度重视这种参与感。比如透气的帽子和人体工程学的沙发等创意都是客户提出来的，这就是先进用户引导型创新。

它是一个狭小空间的生活诀窍服务商，提供了7 000个生活品类，也就是提供了7 000个生活诀窍。

这就是MUJI式营销，整个行业往左，它却往右。

20世纪80年代诞生了一批自有品牌，它是日本超市西友集团的自有品牌。

因为当时整个日本经济已经滞胀了，所以要生产一批低价格的产品，但是质量不能低。所以很多大商场都在推销一批价格低但质量还可以的产品。

MUJI在这里面找到了它的定位。它给自己的明确定位和基本理念是“有理由的便宜”，即提供和百货店商品一样的品质，但是只定同等品质商品70%的价格。它活下来了，大多数其他品牌都死了。

为什么会这样？因为在极简主义情怀里面，在那个时间点，大多数企业都开始打产品之外的价值和卖点。

而MUJI不一样，它追求本质功能，不过度追求产品功能。注重材

料，高质感；注重本质的功能，注重简约，节约能源，崇尚自然；价格合理。

MUJI是一个消费者品牌，是你的生活助手。而我们认为消费品是个大趋势。

世界上有两种商业，一种叫品牌商，另一种叫MUJI。

说了这么多，MUJI营销，究竟好在哪里？

这本书给了我们一个有着全新视角的系统答案。

它是平民美学、实用工艺、无名之器的生活博物馆。

它是跨越7 000个品类、专注在狭小空间的生活诀窍的生活方式服务商。

曹升
灰度认知社创始人

前言

集古今智慧 创简约全球性商品

无印良品(MUJI)的商品研发人员总会这样自问：“简化这件商品的颜色和装饰，结果会如何？”“对这件商品稍加修改，能否令其使用更加方便？”每当他们看到带有装饰或使用不便的商品，就会习惯性地想：无印良品会怎么做？

无印良品的商品研发，并不止步于日本国内，它吸收了全世界的智慧（这就是“全球化”的思考方式）。例如，某种工具或面料在世界某处从古至今一直沿用，那就有其经久不衰的理由。无印良品通过挖掘商品的本质，与自身的经营设计理念相结合，换言之，就是汇集古今“智慧”，来扩大商品种类。

但是世界各地的工具和面料通常带有浓厚的当地文化底蕴，其颜色、形状、材质和手感也各有不同。

若略去那些装饰，只保留商品功能会怎样？去掉色彩后，设计会不会更简约？全世界公认的好商品究竟是什么样子的？无印良品的商品研发人员一直在思考这些问题。

无印良品的商品汇集了世界智慧，不仅受到了日本人民的欢迎，还受到了全世界人民的喜爱。其最具特色之处就是“简洁”，这可能是超越国度及文化、最符合人类本质的需求（第7章介绍了无印良品的品牌形象调查结果）。

一言以蔽之，无印良品的做法就是创新。

创新并不是无中生有，而是来自对原有事物的“重新排列”，也就是经济学家熊彼特提出的新组合理论。所以集古今智慧于一身的无印良品亦可被称作“创新的集合体”。

无论是以“没有品牌标志的品牌”为理念，还是从其迄今为止向世界提供的商品，与商品创造者之间的关系，以及消费者的理解来看，无印良品都极具创新性。

本书结合了市场营销相关的理论，解释了无印良品的商品研发及理念。无印良品可谓世界上独一无二的品牌，但同时又极具普适性，其思维方式想必对于任何人都有参考价值。

从2004年无印良品筹划在米兰开设意大利1号店开始到现在的十余年间[注]，我一直在参与无印良品的商品研发工作。其间，我了解到国外（意大利等欧洲国家）是如何看待无印良品的，也深入参与了日本设计的商品销售到海外这一过程，内外两种视角如今已成为我在“象牙塔”中的研究起点。

无印良品是日本文化孕育的大理念。“无印良品”与其说是品牌，不如说是理念，因为品牌名称通常来自创始人的名字、业务内容、地名或具有某种象征意义，但无印良品却以其理念为名，且这一理念亦是所有商品研发的起点。

为什么几乎全世界的人都喜欢这个大理念呢？我想按照我的理解加以说明。

关于无印良品的理解有很多，其中不乏与本书不尽相同的解释，所以不要认为只有本书的理解正确。无印良品本身就包含很多理解方式，而这也正是其特点之一。

无印良品是良品计划旗下的零售品牌，由良品计划负责商品策划、

制造、流通及销售。诞生于1980年的无印良品是西友株式会社研发的私有品牌，最初向消费者提供以食品为主的40种商品。如今其商品线已扩展到服装、家庭用品、食品等与日常生活相关的全部领域，向消费者提供了7 000多种商品。

不只在日本国内，无印良品还在欧美、中东、大洋洲等世界各地加速发展，全世界“无印粉”的数量也在不断地增加。

本书将无印良品表述为“MUJI”（无印）。日本的无印良品店铺都使用“无印良品”四字，而日本以外的店铺均采用“MUJI”标识。本书旨在从国际视角说明MUJI的魅力，遂采用全球“无印粉”熟悉并喜爱的“MUJI”来表述。

---

1. 本书写作时间为2016年。——编者注

1

品牌定位：

除此之外全部留白

舒适感：人类互通的本能需求

MUJI有种被称为“懒人沙发”的热卖商品，该商品的官方名称为“舒适沙发”。这款沙发以约0.5mm大小的微粒泡棉作为填充物，可根据使用者的坐姿自由变形，充分包裹身体。“一旦坐下去，就不愿意起来了”，“坐在上面太舒服了，完全不想动弹”，正是这种独特的感觉，让坐上去的人难以离开。

这款“舒适沙发”不仅在日本，在全世界都广受好评。可见，跨越不同文化与种族差异，让全世界人民赞不绝口的东西是真实存在的。

在MUJI，有很多像“懒人沙发”这种在畅销日本的同时风靡全球的商品。比如香熏机、半透明收纳箱、聚丙烯收纳盒、文具等。这些日本店铺的常驻商品，到海外店铺同样能常驻。

MUJI的商品以生活百货和服饰等日常用品为主。一般来说，日常用品最易受到人们的生活习惯和文化的影响（详情后述）。

然而，MUJI却可以将在日本销售的商品原样输出，不仅收获了大批“粉丝”，还获得了不同文化的认同。这是为什么呢？

不可否认，不同国家和地区的人在生活习惯和文化上有很大差异。但是，人类在创造出现有的生活习惯和文化之前，首先是作为生物存在于这个世界。因此，全世界人对于“惬意”“舒适”“不适”等感觉是互通的。给日本人带来舒适感的东西，同样也会让文化迥异的外国人感到舒适。

可以说，MUJI提供的价值就是人体自然的“舒适感”。换言之，“懒

人沙发”的“舒适感”能让世界各国的人都感到舒适。MUJI正在不断地向世界输出类似“懒人沙发”这种深受大家喜爱的商品。

“舒适”与“惬意”并不仅指身体上的感受，还包括更方便的操作、更自然的外观和实用功能。全世界都在追求更加惬意的生活，MUJI也一直在为之努力。

深受全球喜爱的MUJI品牌

MUJI在全世界的人气和知名度比日本人想象的还要高。目前，MUJI在日本和海外的店铺数量不相上下（截至2016年2月，日本国内有312家直营店和102个商场专柜，共计414家店铺。海外直营店和商场专柜共计344家）。特别是在中国，店铺数量增长迅速，在欧美也形成了比较成熟的消费群，近期开始进军印度和中东市场。

MUJI不仅在海外市场“卖得好”，而且收获了一大批忠实“粉丝”。去海外出差时，我总会意外地与当地结识的人热议起MUJI。

几年前，我去英国出差，在伦敦希思罗机场入境检查时碰到了一位女审查官。她很不耐烦地问道：“为什么来英国？”“来开商务会议。”我答道。她又继续问：“什么公司？”“MUJI，不知道您是否听说过？它在伦敦牛津街等地有分店。”听完我的回答，她的表情突然就变了，并说道：“MUJI！我很喜欢那个品牌。收纳用品、文具……这个品牌的好多东西我都在用。”

2013年，我出于工作原因去了纽约。在UNDP（联合国研发计划署）总部开会时，因为BCtA（商业活动组织）的事务局长是MUJI的忠实“粉丝”，我们聊了很多关于MUJI的事情。最令我难忘的是，他竟然真正理解MUJI的品牌理念，还替我向他的上司和同事做了介绍。

我问他为什么如此了解MUJI，他回答说：“因为喜欢MUJI，会经常去店里逛，也就越来越了解了。”

同样是2013年，我去埃塞俄比亚出差，那时MUJI还没有入驻埃塞

俄比亚。当时有一位经营羊皮鞋具品牌的老板对我说：“MUJI！当然听说过了！”这令我非常吃惊。我问他：“您是从哪里知道MUJI的？”他说：“之前我在迪拜和新加坡出差的时候去过MUJI。”

就这样，我去了不同的国家和地区，见到了很多了解MUJI的人，这些人给我带来了很多惊喜。现在，MUJI已经成了可以代表日本的全球化品牌。

差异化：跨领域的风格统一

与欧美的全球化品牌相比，MUJI在全球范围内取得的成功具有划时代意义。

所谓全球化品牌，指的是产品在销往世界各地时，使用相同的名称、商标或者广告语。苹果、星巴克、路易·威登、可口可乐都是这方面的领军者。

全球化品牌可以在全世界使用相同的营销策略，这样既可节省成本，又能提高效率。不管在哪个国家，品牌的店铺和商品都以同样的理念和形态存在着；不管是谁看到这些标志，都可以联想到这个品牌的店面风格和商品特色。

人们一提起苹果，就会想到iPhone（苹果公司研发的智能手机系列）给世界带来的巨大变革；提起星巴克，就会想到这个除了家和公司的“第三场所”[注]给我们带来的轻松时刻；提起路易·威登，就会想到优雅的、印有LV（路易·威登的品牌标志）字样的、具有年代感的鞋和旅行箱。

MUJI和这些全球性品牌一样，也在坚持自己的世界观，活跃在世界市场的舞台上。

但是，MUJI与苹果、星巴克在某一方面有着本质的区别，那就是MUJI在品类上有着压倒性的优势。MUJI的商品横跨服装、生活用品、食品等多个领域，超过7 000个品类。

因此，既有人认为“MUJI的咖喱最好吃”，也有人认为“MUJI的婴儿

服最安全”，还有人认为“MUJI的文具最好用”。“萝卜白菜，各有所爱”，提到MUJI，人们想到的商品各不相同。

星巴克、路易·威登和苹果给人们留下深刻印象的都是一些特定商品，但对于MUJI来说，不同的人会想到不同的商品。

虽然MUJI的商品横跨多个领域，但它依然保持着特有的品牌风格，这种风格已渗透到MUJI的每件商品中。

为什么MUJI能够做到这点？因为MUJI的商品研发以其品牌理念为基础，创造了统一的风格。这也就是为什么每当提到MUJI，虽然人们脑海中会浮现不同商品，但对MUJI的整体风格却有着共同的印象。

MUJI的品牌风格大致可概括为“简约”和“自然”。作为“简约自然的生活用品品牌”，MUJI在不断地向世界提供各类商品，其理念也逐渐为世界所认同。

换个角度思考，正是因为MUJI不拘泥于特定商品，其商品种类涵盖与生活用品相关的各大领域，才使得它确立了现有的世界观。

MUJI一直遵循“打造舒适生活”这一基本方针，通过研发各种让人们得以体验舒适生活的商品，向世界传达自己的价值观。正是因为MUJI致力于追求“舒适生活”这一普适性主题，才赢得了全世界人的喜爱。

---

1. 星巴克将住宅定义为第一场所，将职场定义为第二场所，将店铺定义为第三场所，致力于打造享用咖啡和休闲的空间。近年兴起的社区新业态也与之相同。「スターバックスのおもてなしデザイン」『日経デザイン』2016年9月号。

爆品策略：用“留白之力”打破文化壁垒

MUJI不仅商品种类繁多，地域分布也很广阔。其世界化脚步从欧洲开始，近几年致力于中国市场的研发，然后逐步进入中东和印度市场。MUJI正在同时深入不同的文化与经济圈。

后文会提到，如果从国际经营和市场营销的角度来分析，MUJI的案例极具挑战性。同时在多个国家开店，肯定会遇到不同文化背景的顾客，要跨越文化壁垒非常困难。尤其是日用品，更加需要适应当地的文化习惯。

但MUJI的营销策略是将日本商品原样输出。不管是设计还是香型，所有的商品款式都与日本国内统一，对海外市场的地方文化几乎不做整合。换言之，MUJI就是将日本商品原原本本地带到世界各国，并为多种文化所接受。

MUJI崇尚的极简风经得起各种文化的考验。因为MUJI在制造商品时，尽可能地考虑到了简约、自然和合理性，因而很少会出现与当地文化格格不入的问题。

正是因为MUJI商品简约、合理，才使其具备了与各种文化体系相契合的“留白之力”。这也是MUJI能在海外收获大量“粉丝”的原因。

但因为MUJI的商品由日本商品部研发，其出发点基本都是日本视角。这就导致MUJI在海外进行推广时，很容易遇到顾客不习惯、敬而远之的情况。但从另一个角度来说，它也给顾客带来了新鲜感。

举个例子，B系列尺寸的笔记本就是日本独有的纸张规格，几乎不

在海外流通。[注]因此，它就成了MUJI特有的商品，被视为非通用尺寸。

相反，日本人早就习惯了套着塑料外壳的指甲刀，不仅MUJI，其他品牌商品有的也采用了这种设计。但是这种设计在海外并不常见，所以有些外国顾客会感慨“剪下的指甲会留在塑料外壳里”，“太周到了”！

最近，Friction Pen（可擦笔）在海外特别火爆。它原本是日本百乐研发的商品，经过MUJI的设计销售，在国外也极受追捧。像这样，将源自日本的技术和文化初次介绍出去，有时会受到海外顾客的赞叹和接纳，从而成为爆款商品。这可谓在推进全球化的进程中，活用文化差异的优秀案例。

---

1. 亚洲各国受到日本文具进口的影响，目前似乎已经接受了B系列尺寸规格。2016年10月4日于良品计划听闻。

简约外形：朴实无华最长久

MUJI的商品能被世界普遍接受，最大原因在于其风格简约，即方便实用、朴实无华的外形设计。

因此，与世界其他品牌相比，MUJI最大的特点就是“没有特点”。

所谓品牌，指的是消费者心中用以区别其他商品的标志。大部分品牌都会设计出不同于其他公司的、独有的特征。

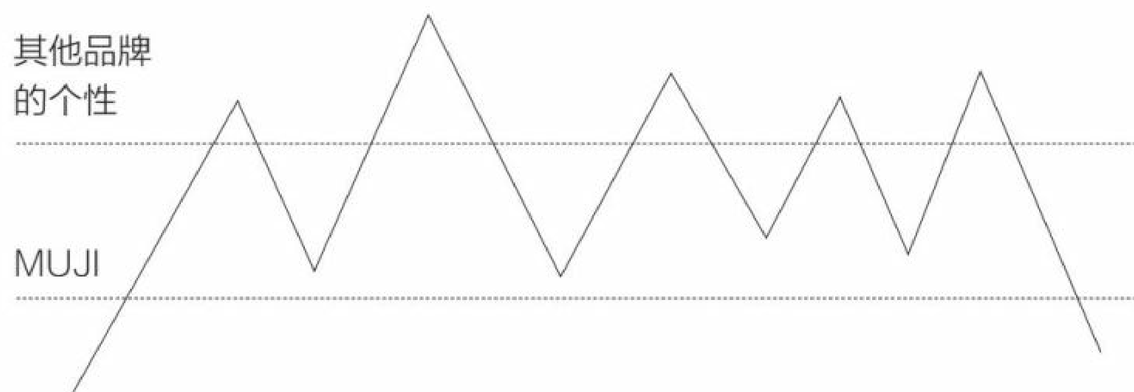
但MUJI的定位是“除此之外”，这也是它的优势所在。它创造出了世间众多品牌与“除此之外全部留白”这样的关系。

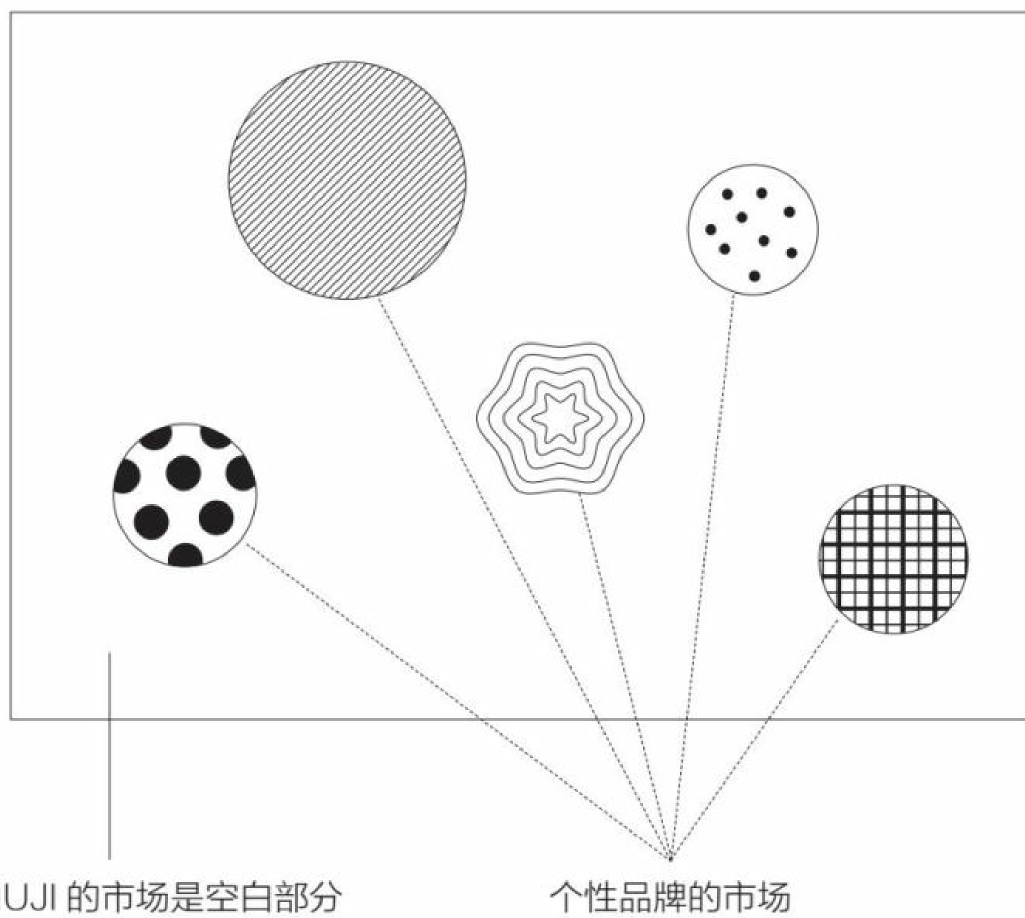
在众多以文化背景为支撑的品牌中，MUJI将市场定义为“除此之外”。这种竞争方式堪称卓越。

“除此之外”的定位不仅打破了文化壁垒，还超越了时间。大多数品牌都在追逐潮流，而MUJI却在追求普适。它的商品可能朴实无华，但也正因如此，才不会被时代抛弃。

就像越简单的工具使用寿命就越长一样，MUJI的商品也可以持续使用很长时间。它们虽然不是房间中的主角，却能成为最佳配角。

MUJI的市场


其他品牌
的个性
MUJI


MUJI 的市场是空白部分
个性品牌的市场

解说：全球标准化和当地普适化

根据国际经营理论，不同领域的产品实现全球化的难易程度各不相同。

例如，与信息处理器和互联网相关的服务比较容易实现全球化，因为互联网有世界互通的共同准则。因此只要在接触客户的层面进行翻译，任何人在任何地方都可以使用相同的商品。因此，这类商品的全球化更易实现。

像苹果iPhone、亚马逊Kindle（电子书阅读器）和微软Surface（系列平板电脑）这些商品中内附的说明书非常薄，甚至可以说几乎没有。这些信息处理器类商品以网络环境为前提，使用了“请根据需要在网上自行搜索操作说明”的形式。

另外，这些都是新兴商品，并不依托传统的用法，所以更容易让世界各国消费者对这些品牌持有相似的认知。

与之相反，食品和日用品领域则深受国家和地区文化的影响。一般来说，这种领域很难实现全球化，而需要与各种本土文化相适应。在实际商品推广中，也确实有很多品牌为了迎合不同消费者的喜好，改变了原有的味道、包装等商品特色。还有很多品牌为了满足消费者需求，改变了广告语。

推动全球化的企业一方面在思考如何迎合消费者，另一方面又在考虑该如何推进商品、服务、品牌推广方面的“全球标准化”与“当地适用性”。

如果能在全球销售相同的产品，就可以大幅度提高商品生产和研发效率；如果能活用规模化生产降低成本，降低产品价格，就能更好地进行产品推广。这就是所谓的标准化。

但现实中的情况大多是，为了适应各个国家和地区的文化差异和法律法规，企业不得不改变现有的商品和服务模式。这就是所谓的当地适用性。

iPhone这种产品追求的是标准化。它只需要改变语言和插头形状就可以适应当地的规则。

MUJI和iPhone一样，将同样的商品销往全球。MUJI不需要改变家电产品的设计，只需按照当地的规格改变插头的形状和负荷电压。

MUJI人气商品的秘诀

本节将介绍MUJI的几种全球热门商品。除了前面讲的“舒适沙发”，下面这些商品也得到了世界范围的认可。

(1) 香熏机

这是一种将精油香气以喷雾状液滴喷射到室内的商品。这款商品的设计非常简单，装有定时器，白色桶状外壳还可充当间接照明设施，使用起来非常方便。

这款商品根据不同香型，可以满足人们诸如“放松”“净化空气”等最基本的需求，因此受到全球消费者的广泛好评。

虽然从外观上来看，这款商品在全世界都是一样的，但是为了适应各个国家和地区的法定规格、插头形状和语言，它也做出了相应的改变。

(2) “凝胶墨水笔”和“可擦圆珠笔”等文具

MUJI的文具在全球享有很高评价。日本人眼中理所当然的“出墨均匀”“不会晕墨”等笔类文具的特性，在外国人眼里却成了高品质的特征。就是这种高品质与可信赖性，让MUJI的文具大受欢迎。

实际上，欧洲的文具在不久之前只在百货商店销售。所以不管是从

品质还是商品种类来说，MUJI的文具都处在没有同行竞争的状态。为了买到简约而高品质的文具，大量外国顾客来到MUJI，这使得MUJI的文具在海外的销售占比超过日本。

这些被日本人视为理所当然的商品和品质，进入不同国家和地区后，反倒变成了一种特色，并因此深受大家喜爱。

(3) PP收纳箱（半透明的聚丙烯材质收纳用品）

乍一看，这似乎是到处都会有的收纳箱。但MUJI PP收纳箱的特点在于轻薄、半透明的外观和可以层叠放置的高精度尺寸，这些特点体现了日本制造的高精技术。

普通的半透明材料省去了着色的环节，因此显露了材料的纯粹性。其实，相比半透明材料，上色商品更易制作，因为颜色可以隐藏材料中的瑕疵和异物。

这款商品采用了模块化尺寸设计，可以与其他收纳用品组合使用，因此广受全球顾客好评。

(4) 聚丙烯收纳盒

与再生纸和铝制品一样，聚丙烯也是MUJI的特色材料。工匠们将丙烯板一块块黏合起来制作出的聚丙烯收纳盒，不管是透明度还是组合的精度，都有极高品质，因此收获了大批“粉丝”。由于无色透明且没有任何花纹和品牌标识，这种收纳盒非常方便和实用。很多办公室、餐厅和商场都在使用这款商品。更奇特的是，国外还有餐厅拿收纳盒当盘子用。

2

“这样‘就’好”的简约思考法

渗入目标客户群体

MUJI的商品因其简约、平实的特性，跨越了文化的壁垒。

MUJI商品研发的基本方针是制造大多数人认为“好”的商品，就像最大公约数一样，尽量满足每个人、每种文化的需求。

市场营销的一般理论是先确定目标客户群，然后再按照该客户群的需求制造商品。市场营销的基本理论STP（市场细分、目标市场、市场定位）指的是先将客户分类（市场细分），从中决定目标客户群（目标市场），最后对本公司的商品服务进行定位（市场定位）。

如果不限定消费群，以全体市场为目标，看似可以卖出更多商品，实则不然，其效果远远不如预先设定好目标客户群。因为如果目标不明确，过于淡化特征，商品就会失去卖点，也就很难向客户推广。

市场营销的理论就是为了利用有限资源达到最好效果，因此应该明确地选择目标客户群。当然，也可以将全部市场作为目标，但在实际的企业战略中比较难以推行。

但是，MUJI的市场营销几乎没有遵循STP理论。人们普遍认为，MUJI的消费群主要集中在团块世代[注]的第二代，也就是35~45岁的女性。但实际上，MUJI的商品种类并没有局限于此。

确定好目标客户群后，商品生产就会越来越符合客户的喜好，最后可以完全满足客户的需求。而MUJI的商品生产志不在此。

MUJI所要实现的目标是：不管在哪里、使用者是谁，MUJI的商品

都要渗透到他/她的生活中去。

---

1. 团块世代，专指日本在1947年到1949年出生的一代人，是日本“二战”后出现的第一次婴儿潮人口。——编者注

尊重大多数人的选择

MUJI不拘泥于目标客户群，旨在生产最大公约数的商品。用MUJI的话来讲就是，我们要制造“这样‘就’好”的商品。比起充分满足个人喜好、“这样‘才’好”的商品，MUJI要制造那种可以满足大多数人合理需求、“这样‘就’好”的商品。

一般来说，人们倾向于根据自己的喜好选择“这样‘才’好”的商品，所以企业的商品研发也会更加侧重“这样‘才’好”的商品。这是一种符合市场营销理念的想法。

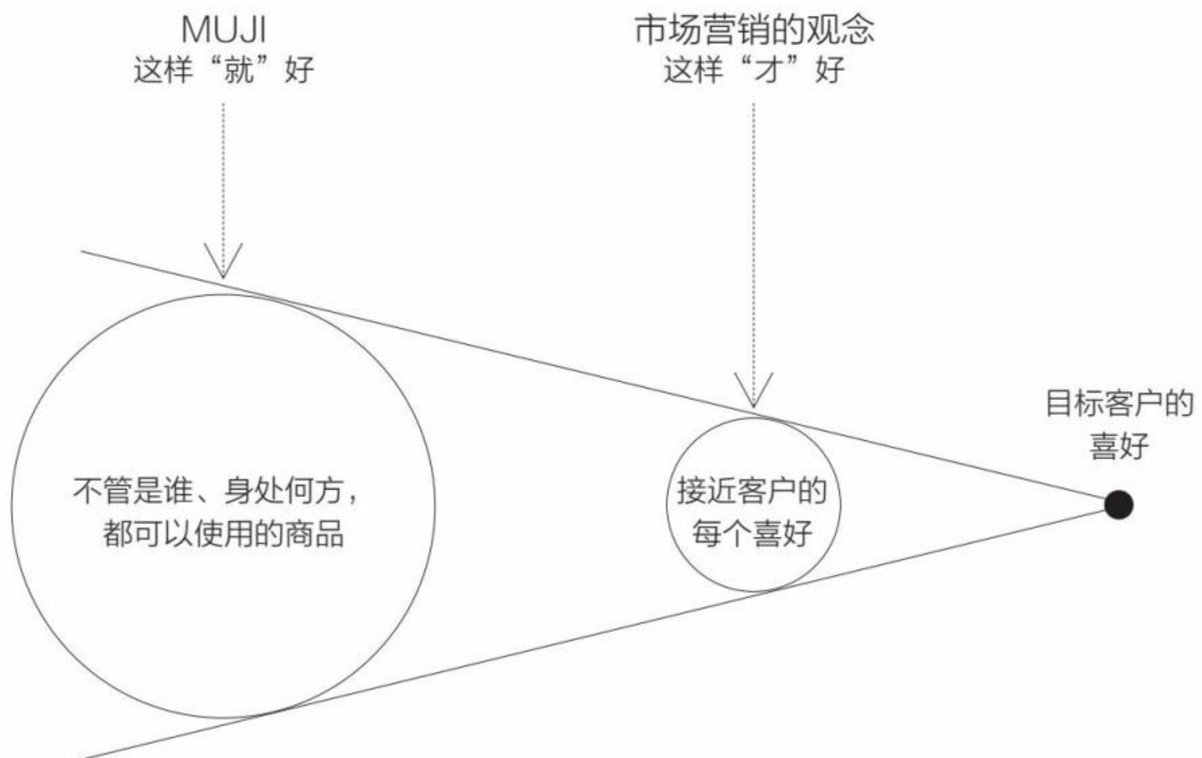
MUJI“这样‘就’好”的理念与市场营销中“这样‘才’好”的理念完全不同。

“这样‘就’好”的程度很难衡量，是满意度的最大公约数吗？但没有目标群体的满意度也同样没有衡量标准。“这样‘就’好”的理念并非自古就有，也不是自命不凡，它来自这个时代大多数人的选择现实。

我在研发新商品的时候也曾烦恼，不知这件商品是否符合MUJI的标准。

但是，“这样‘就’好”的理念本身毋庸置疑，所以MUJI商品就逐渐带有了最大公约数性质。

“这样‘就’好”的思考方式



虽然MUJI的商品种类繁多，但从追求“感觉良好的生活”这个角度出发，就能给商品确立一定的衡量标准，那就是“这样‘就’好”。

“这样‘就’好”：止步于个性之前

MUJI“这样‘就’好”的理念旨在使商品达到消费者可以合理接受并购买的程度。

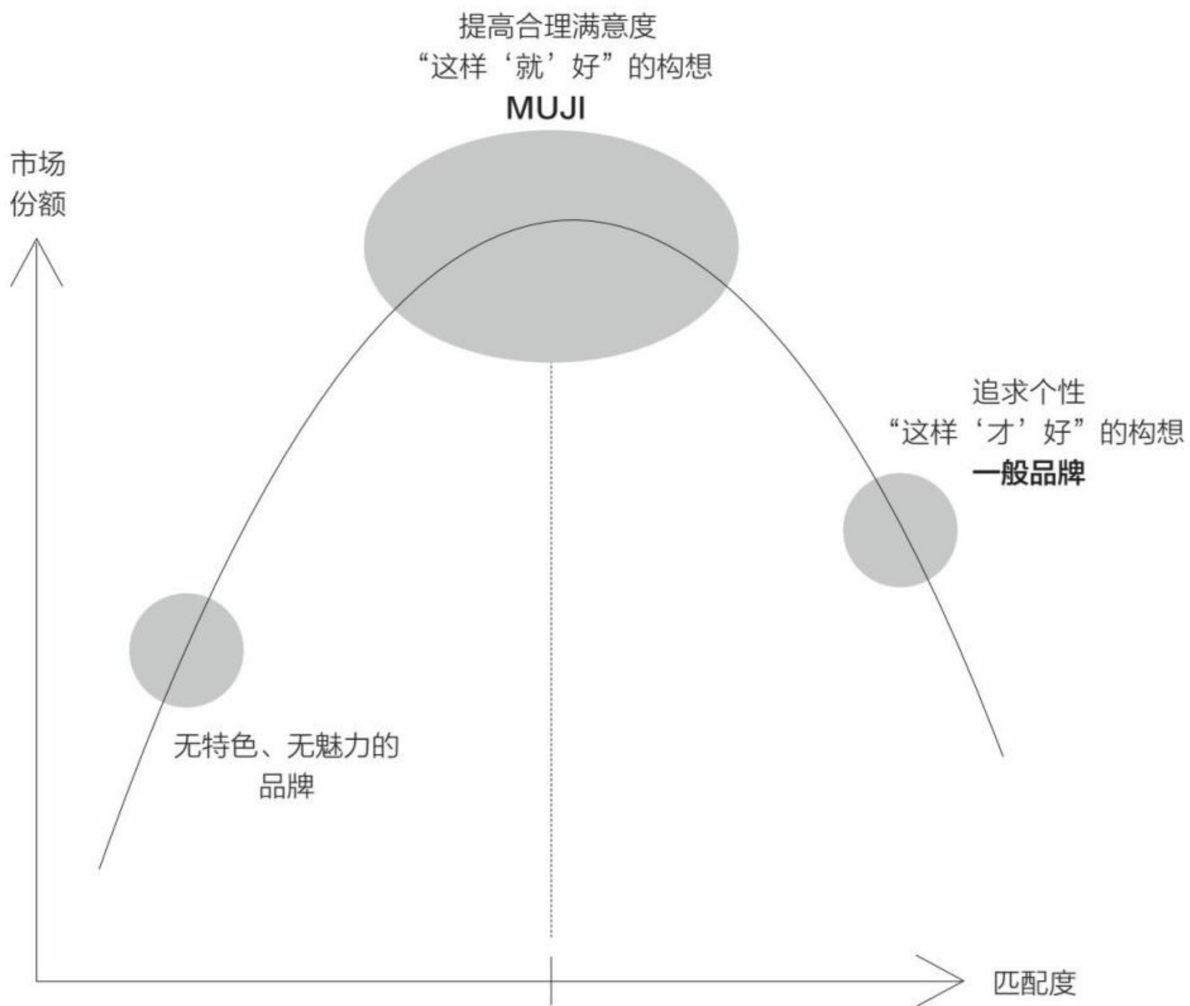
这并非单纯依靠淡化个性就能做到。后面会提到，MUJI为了制造出被世界上大多数人认可、“既简单又好用”的商品，始终在不懈地努力。

如果能以恰到好处的匹配度实现“这样‘就’好”，就可以被市场广泛地接受。

如果追求“这样‘才’好”，市场份额反而会减少。另外，如果商品无法达到一定的满意度，顾客就会流失，市场份额也会变少。

MUJI“这样‘就’好”的理念在价格、品质和设计方面不会让客户想“放弃”或“妥协”，实现了一种绝妙平衡。

合理满意度和市场规模



换句话说，“这样‘就’好”的理念就是“止步于个性之前”。不把个人喜好具象化，设计内敛的商品，这种方式具有更广泛的适用性，使得能够接纳它的消费者瞬间增多，使用方法也随之增加。

其实，MUJI在刚开始进行客户拓展时，并没有采用“这样‘就’好”的理念。当时MUJI的想法是：要把商品卖给那些了解其品牌理念的客户（见第4章）。与市场营销区分客户的理念不同，MUJI的起点在于创造客户。

极简生活：留下的都是MUJI的商品

近几年，辰巳渚《“丢弃！”的技术》（2000）、山下英子《新整理术“断舍离”》（2009）、近藤麻理惠《怦然心动的人生整理魔法》（2010）大为畅销，表明人们的收纳和整理意识在日渐提高。

《法国人只备十件衣》（珍妮弗·L.斯科特著，神崎郎子译，2014）介绍了法国人轻便的生活，也获得了广泛好评。《我的家里空无一物》（缓莉舞，2013）也备受关注，这本书讲述了主人公在极端环境中，如何使用尽可能少的物品来生活。

人们的生活理念开始发生改变，减少没用的东西，好好整理，与自己喜欢的有限的几样东西长久地生活下去成为一种新趋势。其根源在于家里的东西越来越多，扔掉又觉得浪费，最终导致家里慢慢被塞满，人们无法过上舒适的生活。

在这种情况下，可以说MUJI的商品为人们提供了解决方案。MUJI与时下备受瞩目的“极简主义”新生活理念不谋而合。

“人气博主”山口圣子说过，所谓极简主义，就是一种“轻装上阵、轻松生活”的生活方式。她在《从无印良品开始的极简主义生活》（2016）一书中提到，自己被喜欢的事物包围，但收集的物品种类繁多，互不相融，从而使生活变得杂乱不堪。因此，她每次搬家都会扔掉许多不用的东西，几次下来发现，最后留下的都是MUJI的商品。这个发现让山口圣子感到了MUJI商品的潜力，也促使她写作了那本书。

关于MUJI与“极简主义”不谋而合的原因，山口圣子列举了三点理

由：（1）可以与任何房间相融合；（2）可以应对周围的变化；（3）可以与家人共同使用。[注]

“可以与任何房间相融合”指的是MUJI的家具和收纳盒都没有被限制用途，它们都采用了可自由组合的统一模块（标准尺寸），可以根据需要随意移动。

“可以应对周围的变化”指的是可以根据家庭发展和变化增减配件。

“可以与家人共同使用”指的是商品颜色大多为白色和米色，男女老少可以共享。

总的来说，即使摆放位置和使用的人发生了变化，MUJI的商品依然适用。

---

1. 「ミニマリストが厳選する無印良品ベスト10」やまぐちせいこ著、東洋経済オンライン、2016年2月29日（http://toyokeizai.net/articles/-/104985）。

做到“1+1=1”

MUJI一直在向世界推广“Comp act Life”（在最小限度的环境中融入最充分的功能）理念。这一理念以MUJI最拿手的“收纳”为中心，利用毫不冗赘的设计、具有通用性的商品梳理日常起居，营造一种简单、舒适的优质生活。

该理念源自一个发现。通过观察日本、中国香港和英国的居住环境，MUJI发现这些适用于日本狭小空间的生活诀窍也同样适用于全世界。就这样，“Compact Life”理念诞生了。为了实现这一理念，MUJI始终致力于提高商品功能的通用性。

其中一个案例就是“1+1=1”的思考方式。简单来说，就是将两种功能整合到一个商品中。例如，将门把手与毛巾架相结合的商品、自带除湿功能的水壶、厨房组合置物架与冰箱相结合的商品等，都是非常独到的创意。这些商品主要由企划设计室的设计师们负责完成（《无印良品的设计2》，日经设计编，2016）。

除了功能上的整合，还要从生活者的视角出发，实现其认同的合理性改造。

就像“1+1=1”那样，被紧凑型生活选中的物品，将会发展成更合理的形态。iPhone等智能手机将照相机、随身听、钟表、行程表、笔记本、计算器、录音机、书籍、收音机的功能集于一身，已经替代了既有商品。这是我们亲身体验过的事实。注

智能手机的革新依赖于IT（信息技术）等数字技术，MUJI则在模

拟中寻求更加合理的形态。

---

1. 『ゲーム･チェンジャーの競争戦略』内田和成編著、2015年、日本経済新聞出版社。

MUJI本色：保留素材自然风味

MUJI从创业之初就坚持着以下三条原则：严审工序、精选素材、简化包装。

例如代表MUJI风格的“本色”，就省去了染色、漂白等工序。虽说减少工序主要是为了降低价格，但也可以让人们享受棉布原本的质感，体现自然味道。减少工序成功地提高了商品的魅力。

此外，在精选素材方面，MUJI还考虑到了便于循环利用等因素。

MUJI商品研发的宗旨之一就是对世界上既有的商品进行改造，改变商品原有的色彩、装饰物和素材。例如，你会在MUJI看到很多省去着色环节、保留素材原有自然色的商品。

提到活用素材颜色的案例，就不得不说与JICA（日本国际协力机构）在肯尼亚合作研发的“皂石摆件”[注]（2011—2015年销售）了。“皂石摆件”是将石头打磨成动物形状的工艺品。这款非洲风格的工艺品原本是五颜六色的，但是MUJI将其打造成商品时省去了着色环节，一律采用米色或灰色等柔和色。虽说这款摆件源自非洲，使用非洲风格的着色会更加协调，但是MUJI通过对石头原有色彩的巧妙利用，使之与室内其他装饰实现了更好的融合。

除此之外，使用羊或羊驼等动物毛做成的毛衣和地毯也省去了染色环节，让商品保留本色。通过减少染色等环节，不仅可以降低不必要的成本，还可以让顾客感受到商品原本的质感。

1. 皂石是指质地如肥皂般柔软的石头，产地位于肯尼亚西部的基西郡。使用石头制作雕刻销往海外是当地一种重要的收入手段。

传达理念：让顾客理解设计

MUJI非常重视让顾客理解“MUJI的商品为何如此设计”。

MUJI自诞生时就提出了“便宜，源自合理”[注]的文案。明明价格低廉，为什么还是“良品”？MUJI希望通过传达这些理由，让大家理解MUJI的新理念。

为了实现这一目标，MUJI开始重视对顾客的“说明”。而商品标签（挂牌）就成了MUJI与顾客沟通的桥梁。

良品计划的金井政明会长对MUJI的商品标签进行了以下说明。

> 在标签上记载商品由来的做法和标签本身的设计都由麹谷宏先生负责。麹谷先生当时在法国设计红酒标签，他表示红酒标签中都会明确标明红酒产地、葡萄的种类等有关这瓶红酒“身世”的信息。以那次谈话为契机，我们又谈到了无印良品的商品标签。当时在日用品这个品类中，还没人将每样素材的选定、价格设定的理由和商品研发的背景写在标签上。也就是说，那时候还没有哪种日用品详细地介绍过组成商品成本的各种缘由和思考。[注]

不仅是商品标签，MUJI在其他方面也很重视说明“理由”。例如，“舒适沙发”“不扎脖子的高领毛衣”等，MUJI同样重视在品名中表达商品的优势。

畅销商品“落棉抹布”也同样在品名中传达了商品特质。所谓落棉，就是纺织工厂在作业时掉落的碎棉花。在孟加拉国有专门加工落棉的工

厂，用那些原料制作成抹布或毛巾。MUJI物流部门将这些商品带回来，最终将其打造成商品。品名和标签中不仅提到了“抹布”，还清楚地记载了“落棉”的由来。

此外，海外店铺门口设立的介绍“What’s MUJI?”（何为MUJI？）的广告牌，向人们传达着MUJI的世界观（见第7章）。

---

1. 无印良品的商品全部标有制造“理由”。另外，在“无印良品的理由”传单上也都印有各种商品的说明（http://muji.net/catalog/pdf/mujiwake01.pdf）。
2. 良品计划主页「トップ対談 第三回 無印良品のデザインは、質と美しさを持った普通を探り当てる作業」（http://ryohin-keikaku.jp/csr/interview/003.html）。

追求平淡安稳的幸福感

作为基本方针，MUJI一直在倡导“实现‘舒适生活’”。关于这一点，负责MUJI运营的良品计划在公司主页上做了详细说明。

> 无印良品是西友基于自身商品研发经验，于1980年创立的品牌。MUJ I最初的广告语是“便宜，源自合理”，旨在制造既便宜又优质的商品。而商品研发的基本原理，是将生活中真正需要的物品，打造成必要的形态。为了实现这一目标，我们精选素材、减少生产工序、简化包装，以简约、美观的商品俘获了大批顾客的心。
>
> 无印良品自诞生以来，一直在完善这种理念，将满足生活者与生产者需求的商品和服务以无印良品的形式呈现，不断地向世界传递“舒适生活”的理念。良品计划通过“经商”，向世界传播喜悦与美好，为社会发展贡献自己的一份力量。

如后文所述，人类可以感知的幸福可以分为两种：一种是“激动人心的幸福感”，一种是“平淡安稳的幸福感”。选择MUJI商品构筑生活方式的人，应该都是追求平淡安稳的幸福感的。MUJI的客户群一般都是很在意当下生活品质的人。

MUJI商品采用的都是自然素材、简约设计和柔和色彩。这种安稳、舒适的生活用品也正契合“舒适生活”的理念。

解说：幸福感与商品选择

所谓幸福，就是“内心感到满足，或满足的状态”（《广辞苑》第六版）。最近针对幸福感的研究并不局限于一种定义，而是将其分为“激动人心的幸福感”和“平淡安稳的幸福感”。

激动人心的幸福感指的是对即将发生的事满怀期待、欢欣雀跃的状态，而平淡安稳的幸福感指的是一种舒心、平和、充满安全感的状态。

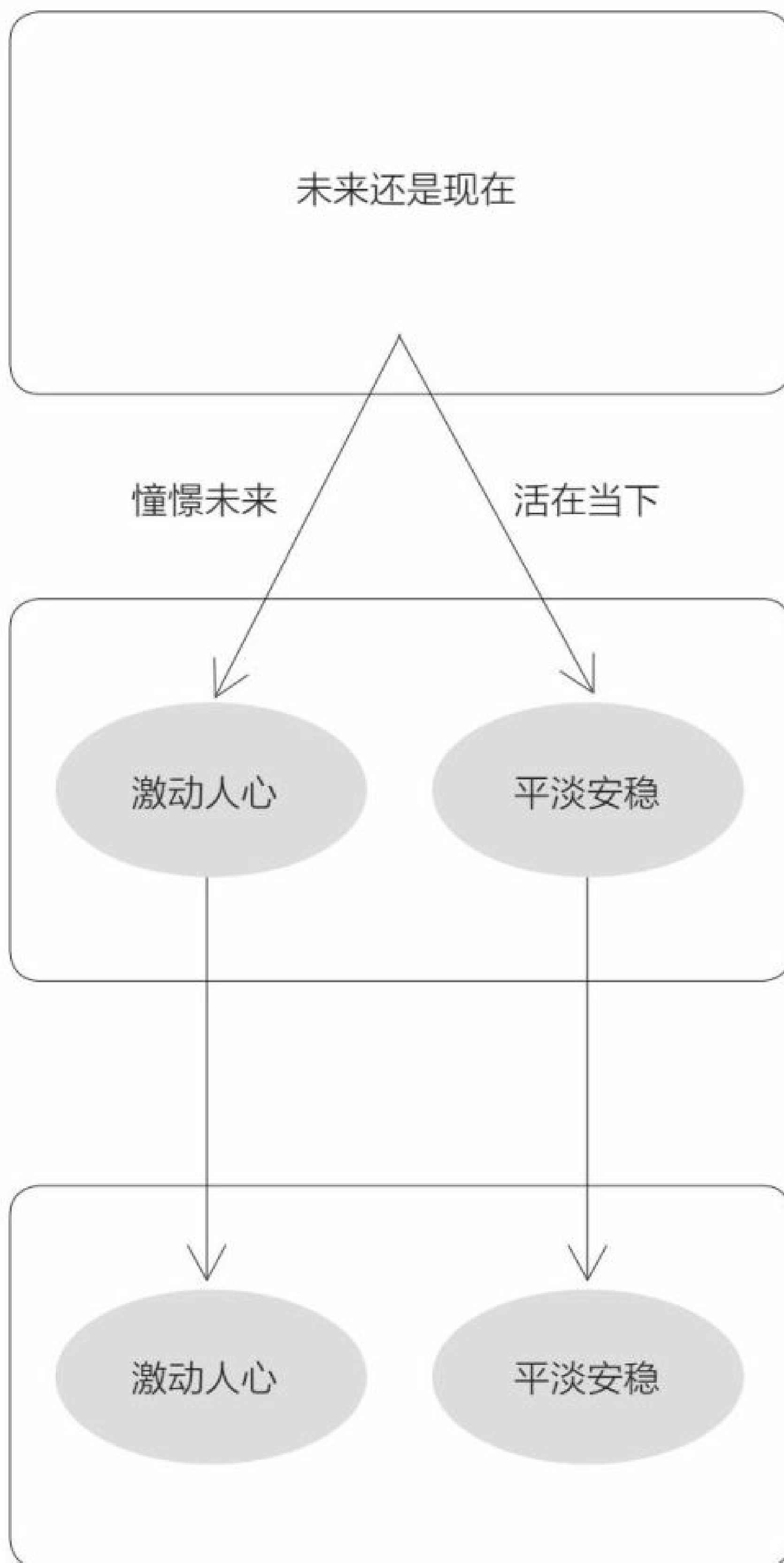
幸福感研究表明，年轻人会对未来充满期待，更易感受到激动人心的幸福，也会选择能让他们产生这种幸福感的商品。

相反，随着年龄增长，人们更愿意活在当下。因此，他们会倾向于平淡安稳的幸福感，也会选择相对柔和的商品。

为了论证这一说法，专家进行了相关实验。把香草茶、音乐、饮料的选择分别设定为激动人心款和平淡安稳款。㊟实验表明，即使是年轻人，如果事先对他们进行了“活在当下”的“心理启动”（指由于事前受某种刺激的影响而导致之后对同一刺激的知觉和加工变得更加容易的心理现象），他们就会倾向于平淡安稳的幸福感，从而选择一些比较柔和的商品。同样，如果对上了年纪的人进行“憧憬未来”的心理启动，他们也会倾向于选择激动人心的幸福感和商品。

选择MUJI这种柔和风格的人，一般都喜欢平淡安稳的幸福感，或希望能够获得平淡与安稳。

“幸福感”和“商品的选择”


时态的焦点
未来还是现在
憧憬未来
活在当下
幸福感的定义
激动人心
平淡安稳
商品的选择
激动人心
平淡安稳

图表来源：Mogilner, Aaker and Kamvar, 2014（英格林纳、艾克、肯瓦尔，2014）

---

1. Mogilner. C., J. Aaker. And S. D. Kamvar (2012).“How Happiness Affects Choice.” *ournal of Consumer Research*, 39 (2), 429-443.

解说：思维定式与无印诉求

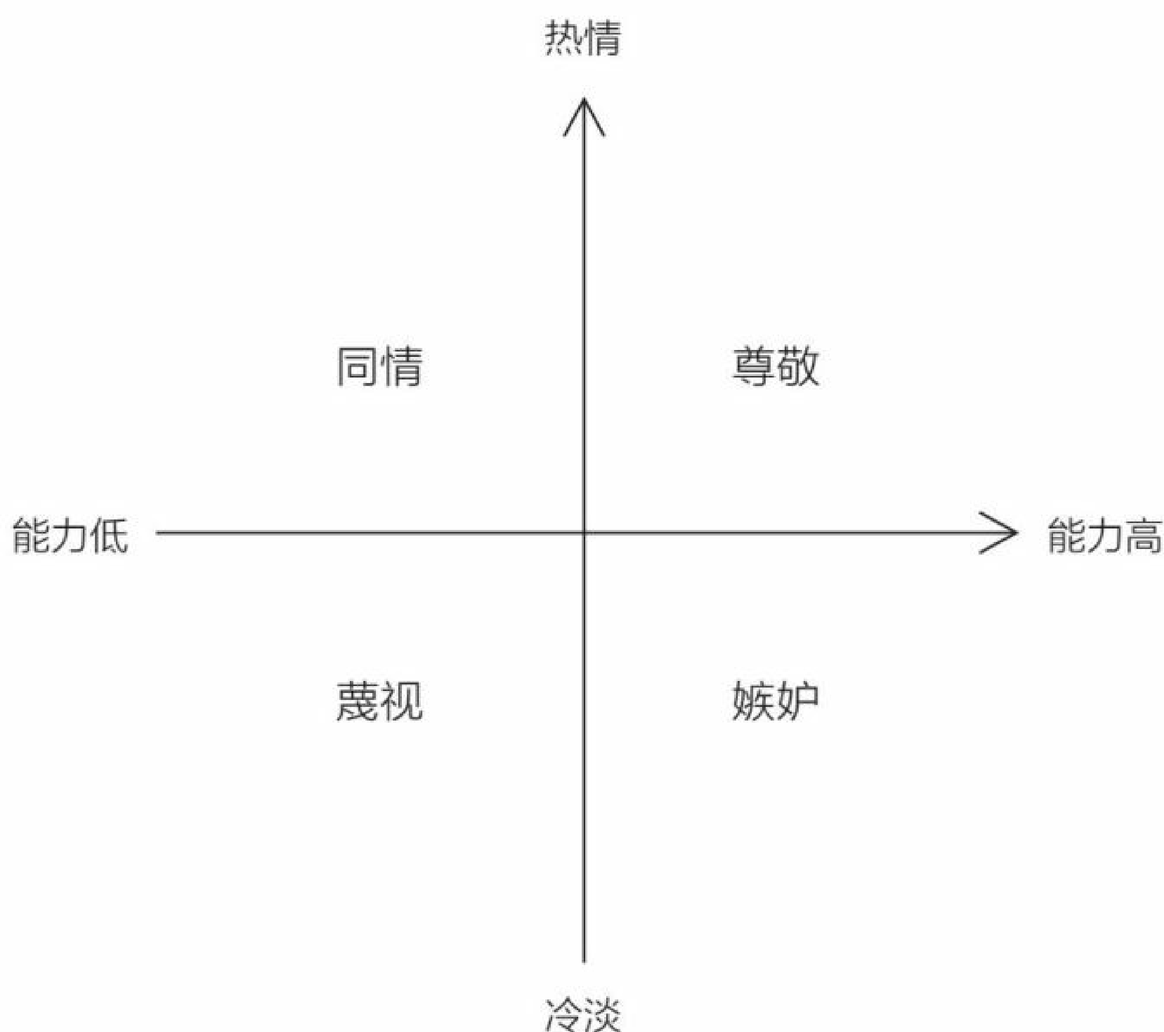
MUJI不仅追求优良的功能和品质的“合理性”，在品牌全局方面，它还考虑到“实现舒适生活”“精致人生”“手工的温暖”“人与人的羁绊”等人性化的温暖的诉求。

社会心理学上有一种“刻板印象内容模型”理论，指的是我们在了解一个人或组织时，总会根据刻板印象，也就是“先入为主”的观念进行判断。如右页坐标图所示，刻板印象的基准分为四个部分。

横轴代表能力，纵轴代表人情，共分为四个象限。基本上能力高的人会给人一种高冷、不近人情的印象，而过于热心的人又容易让人产生能力不足的刻板偏见。

此外，既有能力又高冷的人容易遭人“嫉妒”，既有能力又热心的人容易受人“尊敬”，能力低下但热心的人容易被“同情”，能力不足还高冷的人容易遭人“蔑视”。

刻板印象内容模型



注：参考Cuddy et al.，2011（卡迪等，2011）作图[注]

这种思维模式不仅适用于对人的判断，也适用于人们对商品和品牌的判断。研究表明，人们会认为环保商品的功能略逊一筹。[注]例如，在使用环保型洗手液时，人们会下意识地认为如果不多挤一点儿就没有效果，从而增加使用量。

在这种情况下，如果第三方机构为这款环保型商品提供质量保证，认为它性能低下的思维定式就会被打破。

这项研究也同样适用于领导能力。面对下属时，大多数领导都会先

强调自身能力，然后再展示自己人性关怀的一面。但事实上，这种做法的效果远不如先以平易近人的姿态对待下属。注先向人们展示平易近人的一面，往往能够获得更高的评价。

但是在购买商品的意图方面，比起“温暖”，人们更看重“功能”。例如，所谓的公平贸易商品，尽管看起来有些劣质，但假设购买这些商品能够帮助别人，想必会有人出于人性关怀的考虑把它买下来。但更多的人还是会先考虑商品本身是否具备实用功能，再决定是否购买。

不管是人、商品，还是品牌，最好的状态都是功能和意义兼具。所谓“人气”品牌，就是可以做到两者并存的品牌。对于MUJI来说，细化到每一件商品，当然要以功能为主，但是从品牌整体角度出发，则有着功能和意义并存的诉求。

---

1. Cuddy. A. J. C., P. Glick, and A. Beninger (2011).“ The Dynamics of Warmth and Competence Judgments,and Their Outcomes in Organizations.” *Research in Organizational Behavior*, 31, 73-98.
2. Ying-Ching. L. and C. A. Chang (2012).“Double Standard: The Role of Environmental Consciousness in Green Product Usage.”*ournal of Marketing*. 76 (5), 125-134.
3. Cuddy. A. J. C., M. Kohut, and J. Neffing (2013).“Connect, Then Lead.” *Harvard Business Review*,91 (7-8), 54-61.

MUJI BOOKS：用语言装饰商品

在MUJI的大型门店中，除了一般商品，还会销售图书，也就是“MUJI BOOKS”项目。拥有灵动曲线的木制书架（MUJI的原创设计，被称为“书龙”[注]）中，摆放着各类书籍。踏进设有“MUJI BOOKS”专柜的门店中，可以体验到一种MUJI商品与书籍世界相融合的别样的购物感受。

这种店铺设计理念的开创者是“Village Vanguard”（日本的一家创意书店），它将书籍与杂货放在同一间店铺销售，宛如小朋友的玩具箱。MUJI也做了同样的尝试。

设有MUJI BOOKS专柜的门店，会把相关领域的书籍摆放在相应商品附近的架子上。只需要通过这些书的书名和装帧，就可以感受到这个领域的广度与深度。

大致一看，就可以看到与书本相关的商品。MUJI的简约商品，仿佛在刻意帮助人们实现书中提到的生活方式。简单的MUJI商品，通过书中的语言描述，可以变化出千种姿态。就这样，原本陈列商品的地方，仿佛成了发现新生活的场所。

所选书籍也由专家（编集工学研究所的松冈正刚先生）亲自过目，让顾客忍不住想拿起来翻看。和一般的书店不同，MUJI BOOKS将书籍按照生活方式进行整理，因此别具风格（卖场在维持整洁方面或许会比较费工夫）。

MUJI的商品去除了冗余，主打实用且与生活密切相关的商品。人

们在购买MUJI商品时，通常会根据使用目的进行挑选，确定价格合理后再购买。

但是有了MUJI BOOKS，实用商品就获得了语言的装饰。在语言的刺激下，人们的眼前可以浮现出使用MUJI商品的场景。书本激发了顾客对生活的创造力，使MUJI的商品从一堆无机物体，变成了充满生活感、有生命力的商品。

---

1. 日本西部的MUJI博多运河城店、日本东部的无印良品有乐町店都是最早展开“MUJI BOOKS”业务的店铺，很有看头。

解说：购买体验如何影响消费行为？

关于消费者的情绪与购买欲，市场营销和心理学领域一直在进行各种实验。

某项研究表明，如果消费者在购物时心情大好，那么他/她就会在店铺停留更久，购买更多商品。[1]也就是说，当人们持有正面情感时，会延长在店铺停留的时间，提高购买计划外商品的可能性。[2]

因此，改善店内气氛，让消费者持有积极心态，不仅有益于消费者，对店铺也有很大好处。

零售店是可以享受“购物体验”的场所。在这里，我们购买的不仅仅是商品本身，还包括购物体验。零售店销售的不仅仅是商品本身，还有店员的细心接待、整洁的店铺环境和品牌独有的风格，等等。将商品、信息、环境结合起来，就能够向顾客提供该品牌特有的愉快的购物体验。

可以说，MUJI BOOKS正是达成这种购物体验的一种尝试。

---

1. Swinyard. W. R. (1993). “The Effects of Mood,Involvement, and Quality of Store Experience on Shopping Intentions” *ournal of Consumer Research* , 20 (2), 271-280.
2. ·Donovan. R. J. and J. R. Rossiter (1994).”Store Atmosphere and Purchasing Behavior.” *ournal of Retailing*, 70 (3), 283-294.·Bitner. M. J. (1992). “Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees.” *ournal of Marketing*, 56 (2), 57-71.·Baker. J., A. Parasuraman. D. Grewal and G. B. Voss (2002) “The Influenc of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions.” *ournal of Marketing* , 66 (2), 120-141.

解说：MUJI如何将“实用商品”变成“快乐商品”？

消费者如何决定是否购买商品？如果消费者很关注一件商品（高关注度），就会在仔细查阅相关信息后做出判断，然后购买。反之，如果消费者对商品关注度很低（低关注），那么就会随意翻阅一下商品信息，甚至什么信息都不去了解，而是反复选购同一种商品。

纽约大学的市场营销学教授亨利·阿塞尔从“关注度”与“深思熟虑度”（决策的必要性）这两点出发，将消费者分为4个类型。(注)

购买行为的类型



图表来源：亨利·阿塞尔（2004）

1.对商品有“高关注度”且“需要决策”，属于决策复杂型消费者。

2.对商品有“高关注度”且“惯性选择”，属于品牌忠实型消费者。

3.对商品有“低关注度”且“需要决策”，属于信息获取消极型消费者。这类消费者看到其他更好的商品也愿意去尝试，行动比较多样化。

4.对商品有“低关注度”且“惯性选择”，属于懒惰型消费者。这类消费者会反复选择同一种商品，但并不是出于对品牌的忠实，而是认为调查过于烦琐，希望避开复杂的决策，最终因为惰性选择这件商品。

根据不同的购买行为，消费者被分为几种类型，这几种类型的消费者也会走进MUJI。那么，来到MUJI的顾客又会如何行动呢？

对商品高度关注且需要决策的顾客会在搜集信息、深思熟虑后做出决定。所以当他们研究MUJI的商品时，肯定会参考商品标签上的信息和网络评价。如果想购买高价产品（家电、家具等），可能还会咨询店员。MUJI在每家店铺配有室内装潢方面的专业店员，可以为顾客提供建议和信息，帮助顾客进行决策。

对商品高度关注且惯性选择的顾客应该会出于对MUJI的品牌忠诚，选择购买MUJI商品。这种不断购买MUJI商品的“粉丝”虽然有程度上的差别，但都具有一定的品牌忠诚度。他们会因为相信“只要是MUJI就没问题”来选购商品。到这个阶段，顾客会非常重视自身与品牌之间的信赖和羁绊。

或许MUJI也有对商品关注度低且惯性选择的顾客。这类客户不会花精力去做决策，只会习惯性地拿起货架上的某件商品。

而对关注度低且需要决策的顾客来说，他们只会进行简单的决策。前面有一家MUJI，店里有自己想买的商品，虽然会考虑价格、设计、尺寸等自身在意的细节，但如果店中的商品合适，就会不加考虑，马上

购买。

MUJI商品在面对关注度低且需要决策的顾客时，应该会很有优势。

人们在选购较为讲究的商品时，会根据自身喜好从不同品牌中挑选，做出符合自身喜好的决策。但在关注度低且需要决策的情况下，消费者们会选择一些“说得过去”的商品。这时，MUJI的商品优势就显现出来了。“因为去除了颜色，所以很好搭配”，“不会马上坏掉”，“价格合理且不显廉价”，这些品牌特质让消费者们可以放心购买。

从创建初始就如此定位的品牌很少，可以说，MUJI就是其中一个。MUJI想给顾客的感觉就是：虽然不是自己最喜欢的，但也可以放心购买，不会轻易后悔。

有人也会因为喜欢上自己买来的MUJI商品，从而产生品牌忠诚度。培养忠实顾客也是市场营销策略之一。MUJI通过生活良品研究所、创意产业园（IDEA PARK）[注]、MUJI通行证（MUJI Passport）[注]和社交网络服务（SNS）互动，旨在增加与客户的交流，培养忠实顾客。

像路易·威登这种高端时尚品牌的顾客的购买行为，就与MUJI的顾客大不相同。

高端时尚品牌的商品是追求自我喜好、自我表现、自我实现的工具，在市场营销领域被称为“快乐商品”。与之相反，MUJI所涉及的是那些日常生活中的“实用商品”。因此，消费者的购买行为有很大差异，两个品牌的商品价值也各不相同。

这种对比可从品牌整体进行判断，还可以根据消费者对每件商品的价值进行判断。例如，在MUJI的众多商品中，有些消费者只钟情于沙

发和桌子，选择他们喜欢的设计。这时，沙发和桌子就是“快乐商品”。有些人因为沙发和桌子价格合理又急需购买，这些商品就变成了“实用商品”。

购买快乐商品和实用商品时，感受有何不同呢？人们围绕消费者的行为展开了各种研究。初期研究表明，[注]消费者购买快乐商品时感受到的是：“消费体验”“冲动消费、计划外消费”“开心”“激动”“通过购物忘却烦恼”“体验冒险的感觉”。

与之相反，人们购买实用商品感受到的是：“减少支出”“想要什么东西时，确保能买到”“买到了正在寻找的商品”。

MUJI大多数商品都是“实用商品”。但是当你环顾店内时，肯定会有新的发现。这种发现的“喜悦”和“激动”会让“实用商品”变成“快乐商品”。

---

1. Assael. H. (2004) “Consumer behavior: *A Strategic approach*”. Houghton Miffli
2. IDEA PARK是一家数字营销代理商。——编者注
3. MUJI Passport是无印良品的手机购物应用。——编者注
4. Babin, Barry J., W. R. Darden, and M. Griffin(1994). “Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value.” *ournal of Consumer Research*, 20 (4), 644-656.

3

和谐之道：

日本文化与MUJI理念

不断询问“何为MUJI”

MUJI的品牌运营商良品计划发布过两本非常有名的手册。其中一本名为《MUJIGRAM》（工作手册），主要面向各大门店，由以追求效率化经营为目标的店员们共同编写，共计2　000多页。另一本名为《业务标准书》，专门面向总部员工（《解密无印良品》，松井忠三著，2013）。

但不管怎么找，都没有一本关于“MUJI”的品牌手册——有的只是“无印良品”这个理念。

MUJI已经有许多常规商品，还在不断地研发新产品，有的商品甚至上架几个月就停止销售了。

此外，随着MUJI不断向海外拓展业务，如何应对各国多样化的需求便成了重中之重。对于MUJI来说，只需着眼本国消费者需求进行商品研发的时代已然终结，现在的首要任务是如何创造出既符合世界各国规定、满足各国消费者需求，又具有MUJI特色的商品。

面对这种巨变，不仅需要坚持高效的研发模式，还需要对研发方式进行变革。尽管如此，我们依然要保持全世界MUJI商品的一贯性，一步步打造出MUJI特有的世界观。

MUJI的商品研发没有参考书，仅仅是遵循品牌理念进行创造。以这种理念为支撑，不管何时、何地，MUJI都可以创造出拥有自身品牌风格的商品。

所有与MUJI相关的人，都有自己对MUJI品牌理念的理解。而这些

理解重合的部分，就是今天的MUJI。这种概念并非官方明确规定，而是在人们的交流中诞生的。

良品计划的经营理念中有一种“良品”构想。

“‘良品’这一概念并没有预设正确答案。但若自问，定会发现其中有无限的可能性。”

总而言之，不管是自问、与朋友交流，还是询问顾客“何为MUJI”，有一点一定是共通的：即便MUJI商品随时代发展不断地推陈出新，也依然会坚持最本质的东西。

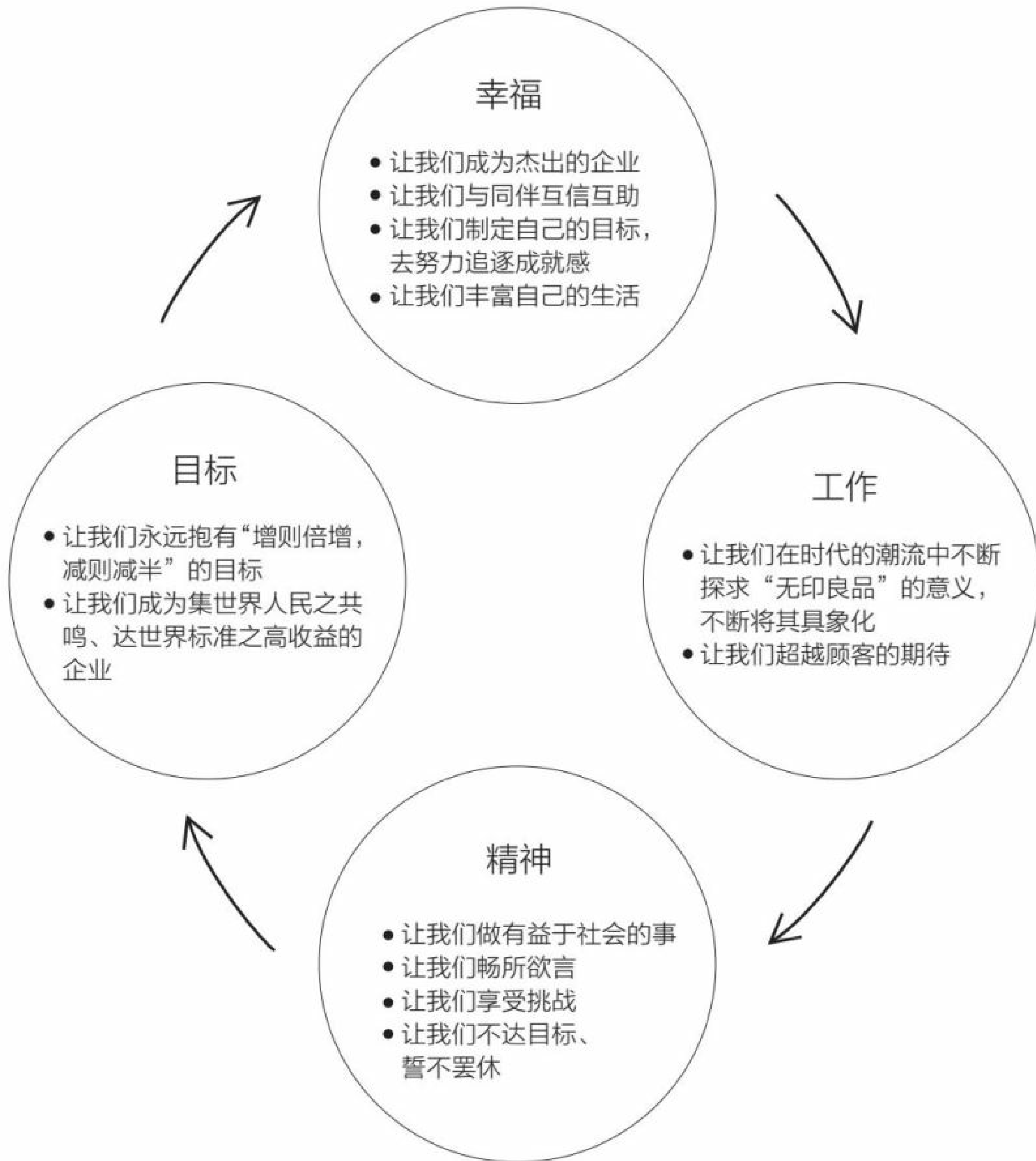
其实我个人认为，虽然“良品”构想展现了MUJI的面貌，但是作为企业构想，多少还是有些晦涩难懂。因为对于一家企业来说，“构想”这个概念奠定了未来发展的具体目标，是需要向员工、顾客和社会传达的东西。针对这一点，金井会长进行了说明。

“1995年，良品计划完成上市。然而，在达成上市这一目标后，大家却开始丧失斗志。因此，为了消除公司内部的消极情绪，当时的木内社长决定制定新的企业构想。这一构想的制定既有顾问、专家参与，又听取了各门店员工的意见，从计划到制定历时一年。不过，由于是专业人士制定的，用词难免有些晦涩难懂。

“良品计划自从2002年摆脱赤字以来，虽然收益呈上升趋势，但是这种上升更多依赖的是削减成本。如果无印良品要靠削减成本来实现收益上升，那将永远无法推陈出新。因此，在这种危机感下，公司于2008年针对未来发展规划，向员工进行了更清晰易懂的说明。”

原本的“良品”构想展现了MUJI的品牌理念，追加部分则指出了希望员工可到达的具体高度。对于MUJI来说，两者缺一不可。

良品计划的价值观



摘自良品计划主页

从日本人的自然观出发

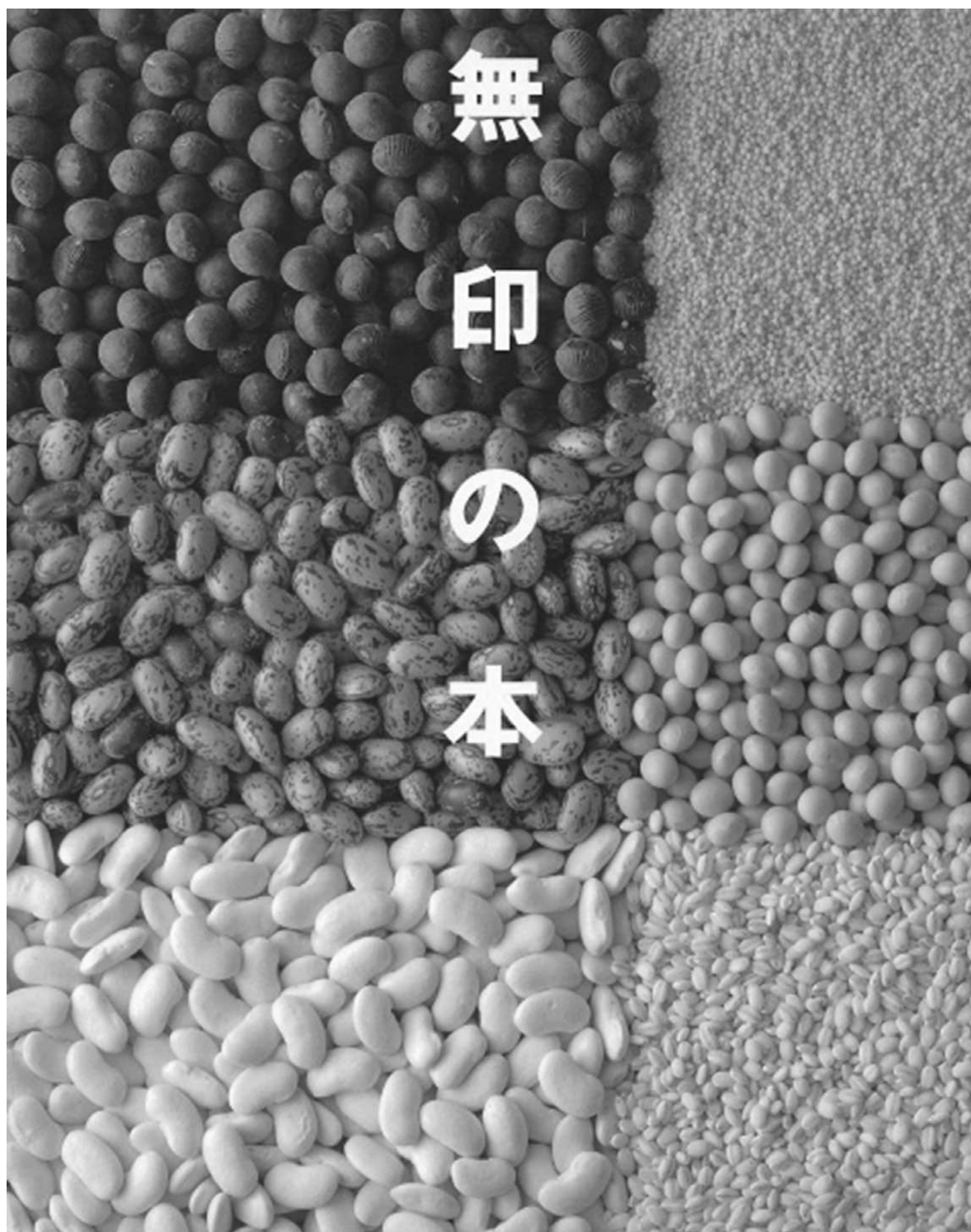
MUJI最开始是西友百货（现为沃尔玛旗下品牌）推广的一个项目，刚成立没多久便于1988年出版了《无印之书》（遗憾的是，这本书现在已经绝版了）。

这本书的作者就是创造“无印良品”理念的那些人。以提出MUJI理念的田中一光艺术总监为中心，良品计划顾问委员会委员、现任生活良品研究所所长的小池一子女士也参与了编写。

这本书以“自然”“无名”“简约”“全球性”为主题，集合了专家、文化工作者的各种见解。如同写真集一样，它介绍了全世界自然、生活、住宅、工具、服装、食物等与人类生活息息相关的方面。

这本书中并没有出现MUJI的商品，也没有与MUJI相关的叙述，但书中讲的恰恰是MUJI的品牌理念。虽然MUJI没有商品研发指南，但这本书被当成了MUJI品牌理念的教科书。

商品研发遇到瓶颈时，翻翻这本书，就会从中找到灵感。这本书存在的意义就在于此。



《无印之书》

直到现在，“自然”“无名”“简约”“全球性”依旧是MUJI的根本。MUJI在追求“从日本的基础走向世界的普遍”时遵循的也正是这一理念。

MUJI的理念并非浮于形式，而是让人感悟于心。服装杂货、生活杂货、食品等横跨各领域的商品无不与MUJI的品牌理念紧密相连。各个领域的商品研发者所思考的MUJI理念无法用语言准确描述，它是由顾问委员会中各领域的专家深入讨论“何为MUJI”后所创造的。

为了顺应时代变化，MUJI的商品肯定也会发生变化，但为了更好地继承其中“不变的部分”，就要真正理解它最根本的理念，那就是“自然”“无名”“简约”“全球性”。

我想在这里介绍一下《无印之书》的大致内容。

首先，导入章节“日本人的自然观”相当于前言，由京都大学名誉教授多田道太郎执笔。其次，该书分为“自然”“无名”“简约”“全球性”四个章节。下文将对每个章节进行介绍。

“自然”

> 天地间有自然。俯仰之间，山高海阔。自然，远观则承载万物，令人畏惧，也催生信仰；近观则为生活全部。人类的衣、食、住、行无不与自然息息相关。在回溯生活与设计的原点时，我们宛如古代人初见自然那般，试图重新认识自然，从而找到自己。植物、动物，甚至矿物，在花纹、色彩、形态上所展现出来的个性无边无际。这种多样性衍生出人类对美和创造的多样性，并影响着现代都市生活中工艺、艺术、工业化和设计的多样化。
>
> 《动物的花纹》 日高敏隆
>
> 《纯棉连衣裙》 木佐贯邦子

《大量培育天蚕蛾的梦想》 奥本大三郎

《素食主义者的选择》 鹤田静

《三文鱼，像人一样孝顺的鱼》 高桥治

“自然”章节里收录了许多照片，有斑马、布满水珠的新鲜茄子、五彩缤纷的热带鱼、翠鸟的写生、五颜六色的落叶、鹌鹑蛋等。此外，还提到了动物的原毛、棉花地、干物、高汤和印度的循环利用系统。

MUJI有些商品就与这些动植物相关，像采用原毛色的羊毛衫和羊驼大衣、室内装饰面料等。此外，MUJI还将原本五颜六色的基里姆花毯（土耳其印有传统花纹的地毯）按照自己的品牌风格进行改造，仅保留毛料原本的颜色和传统花纹，然后上架销售。重视自然色的商品在今天已经不足为奇，但MUJI从20世纪80年代就已经开始致力于此了。

活用自然色不仅仅是MUJI商品的魅力所在，还属于“严审工序”的行为。省去上色工序既可以降低价格，又可以增加商品魅力。

此外，纯棉的使用也带动了有机棉使用量的增加（见第5章）。

“无名”

超越时光的无主之器。它们生而无名，却广受使用和钟爱。这样的器具在时光中被人性打磨，变得更方便、更有韵味。它可能是“民艺”，亦可能是工业化设计。（无论在东方还是西方，无名之器都广受偏爱，因为人们能从器物中直接感受到制作者的气息。）在错综复杂的流通机制中，物品原本的特质会被慢慢剥落。换言之，物品的附加价值被夸大，而原本的价值则渐渐被剥离。在给物品冠以名称与标志前，请先去欣赏因创作热情迸发而孕育出的无名设计。

《浅谈灰绿色》 野口武彦

《无名的设计》 柳宗理

《探寻村中茶碗》 秋冈芳夫

《江户的无名性》 田中优子

《格子呢》 松本敏子

“无名”章节介绍了非洲木桶，厨师们爱用的锅具，建造桃山天满宫时用的六把刀锯，久留米扎染色织手艺，蓝绞染印花布的花纹，丹波布的手织场景，传统条纹贴布制作的条纹账本，体现日用杂货“实用之美”的各式茶壶、茶碗。此外，本章还向读者们展示了木质碗的制作现场、江户时代灭火时穿的短上衣式样、印度的制鞋师傅和比利时的吹制玻璃工匠的生产场景，还有早期美国的木桶、身着印有格纹图案衣服的大叔们、废铁做的风车、拼接图案等。

看到这些照片，我从无名工匠制作的日常用品中感受到了别样的美感。这种美感并非源自某位名人艺术家，而是源自这些传统纹样和拼接艺术。

MUJI非常重视条纹、格纹这些传统纹样和工艺。MUJI商品中所使用的并非全新的纹样，而是在传统技艺的基础上发展而来的马德拉斯格纹和彩色格纹。

此外，虽然书中只列举了厨师爱用的锅具，但其实MUJI还有很多为各行业人士设计的专业用品。专业用品的特点是结实、好用，这也正与MUJI的品牌风格相契合。

专业用品使用的材料也可以用来制作一般商品。例如，制作滑翔伞所使用的材料既轻便又结实，可以用来制作旅行背包。这种背包既轻便又抗皱，还易于折叠，是非常好的选择。

“简约”

日语的“简约”一词有很多外来含义：无修饰、单纯；朴素、天真烂漫、简朴。与简约相对者为高雅。与贵族的高雅相比，简约可谓平民美学。江户时代不仅形成了对今天影响深远的生活感觉，更确立了日本市井文化的基础。先人在居住空间、生活方式等方面，形成了可谓“素材本身的奢华感”。这种简约的日本美学，在19世纪以后的东西方文化碰撞中，对西欧艺术创作产生了深远的影响。每当看到诞生于世界各地的视觉设计时，我们也会发现其中的简约之美，并与之产生共鸣。

《简约》 科林·布雷特

《简约设计》 柏木博

我喜欢的简约时尚

《木制料理工具》 林典子

《红酒冷柜的花束》 矢吹申彦

《网球服》 山口昌男

《包袱皮与中药》 田中光一

《酒汆礼赞》 由水常雄

《一件纸衣裳》 小池一子

《曲别针之源》 吉泽美香

《彩色铅笔》 卷上公一

“简约”章节介绍了日本传统建筑工艺，通过校仓造（框架式房屋）、石庭、走廊、榻榻米、隔扇等展现了日本房屋的自在感。此外还列举了野口勇使用和纸制作的日式灯、枡（木制计量器）、青竹筷子、天然材质的清洁用品、设计简单的椅子、洁白的器皿等体现简约之美的物品。

在MUJI的简约理念中，有很多要素与日本古代建筑结构和室内设

计息息相关。

“简约”理念是MUJI商品设计的第一要义。在日本美学中，人们会通过榻榻米和隔扇的组合应用，制造出简单自在的空间。MUJI从这种美学中汲取灵感，应用到商品设计中，收纳用品的模块化设计就是其中一个案例。此外，MUJI之家也采用了框架式构造，可以根据个人喜好随意改变空间布局。

“全球性”

行动之人、创作之人、享受生活之人，都在真正意义上感受着全球化的宽广魅力。美食家讲究素材的寻味之旅、通过衣料与他乡动物的邂逅、行走边境之人发现的原始艺术力量，全都包含在这个世界中。所谓同时代感，就是以相同的时间间隔为前提，尽情吸收来自全世界的信息。它并不仅限于信息的媒体间传播，还寄托于真实的物品通过交通工具移动。正是有了物体在不同地区间的移动，才使得都市生活空间得以共享，从而让我们发现原始雕刻的喜悦。就这样，全新的爱与美诞生了。

《可见的地球》 别役实

《小麦的旅途》 玉村丰男

《境界的知性体》 中泽新一

“全球性”章节介绍了世界各国的日常与生活用品，包括泰国修行僧身着的僧袍（黄衣）、印度堆积如山的香辛料市场、泰国的水上市场、香港餐桌上的饮茶文化、世界各地的面包、非洲的木梯、阿富汗的蒙古包、中国的自行车等。

MUJI通过观察学习日本乃至世界的日常生活来进行商品研发。例如，气候炎热的国家肯定在营造清凉生活方面颇有建树，MUJI就会引

入那些夏季材料（棉布和亚麻），或吸收设计风格研发成商品。当然也会学习借鉴高寒地区的生活经验。MUJI正尝试从世界的日常生活中汲取经验，使之自然融入我们的生活。

MUJI曾经向世界学习，面对日本市场进行商品研发，致力于制造符合日本人生活习惯的商品。今天，MUJI向世界学习，致力于制造可以销往全世界、让全世界都能接触到的“全球性”独特商品。

注重“实用之美”

MUJI诞生于“民艺运动”的时代浪潮下。“民艺运动”是20世纪20年代以柳宗悦为中心发起的，号召人们活用日常用品、发现“实用之美”的社会运动。民艺运动号召人们不要只关注著名艺术家的艺术作品，要有一双发现美的眼睛，懂得从各地无名工匠制作的传统日用品和手工艺品中发现美。东京都目黑的“日本民艺馆”[注]、大阪万博纪念公园的“大阪日本民艺馆”、栃木益子的“益子参考馆”[注]等各地民艺馆中都收藏、展览了大量遗留至今的无名民间艺术品。

在漫长的岁月中，这些手工日用品在设计上大多停留在功能提升方面，逐渐形成了一种精练之美。人们在使用的过程中对这些日用品不断地改良，形成了只属于它们的形状，经过时间的洗礼，竟生出一种别样的韵味。

MUJI商品也可以说是一场现代“民艺运动”。MUJI专注于日用品的无印化，不断地追求符合现代生活理念的便利商品。

参观民艺馆的展品后，你会发现，原来世界各地都有符合“实用之美”理念的器具。每个地方的人就这样坚持着“实用之美”的理念，创造了一件件适应这片土地文化、气候与生活习惯的器具。

第5章和第6章介绍的“Found MUJI”（发现无印良品）项目将主要讲述MUJI从世界各地的传统文化中学到的东西。MUJI至今仍保持着对手工制品的高度尊重，这不正是现代意义上的民艺运动吗？过去人们手工制作器具，将每一样便利、精良的商品长久地使用。而今天的MUJI致力于通过把其中的某些环节进行工业化生产，制造便宜又好用的商品。

关于这一点，金井会长做了以下说明。

> 我认为，为了培养“日常生活中对于美的意识”，鉴赏能力尤为重要。为了培养这种能力，你首先要做的是带着好奇心和兴趣去看那些为世人所称赞的自然、美术作品和商品，然后努力将大众眼中美好的生活方式应用到自己的生活中去，并不断实践。

想必他是希望人们通过留心日常生活中的点点滴滴，培养鉴赏“实用之美”的能力。

MUJI的大多数商品都被当作“日常之美”的典范。吸引大家的并不是张扬的设计，而是商品内在的美。这种无论在何处使用都不产生违和感的设计也恰好是MUJI简约风格的核心要义。

生活杂货部规划设计室室长矢野直子曾表示，国外的Found MUJI主题展览好评如潮。例如，在中国展会上，主办方通过给展品打光，使原本平淡无奇的传统日用品商品让人眼前一亮的感觉，对“使用最新技术的东西更好”这种价值观造成了冲击。这是对中国传统工艺的“致敬”与“重新发现”。

将这样的现代民艺运动传达到全世界，或许也是MUJI的任务（使命）之一。

---

1. 柳宗悦（1889—1961）创建的传统工艺品收藏、展示美术馆。东京都目黑区。
2. 在与柳宗悦共同构成民艺运动中心人物的陶艺家滨田庄司（1894—1978）故居里，展示着从世界各地搜集来的民艺品。栃木县益子町。

因为“空”，所以高度自由

在海外，一提到MUJI，人们往往会将其与日本文化、日本传统美学意识联系起来。

良品计划的松崎晓社长曾说，“无印良品通过去除商品中的多余成分，将‘和敬清寂’的生活理念传递给消费者，突出本品牌的特色”。㊟“和敬清寂”是一种源于茶道的美学意识，一般指朴素、安静的事物。

金井会长也曾指出：“在推进品牌全球化已是大势所趋的现代，无印良品的理念依旧能让人感受到它的力量。从日本市场走向世界市场时，只要将日本式文化、思想与精神融入无印良品理念，就能从中看到力量的根源。”㊟

我在阅读有关禅与茶道的书籍时发现，MUJI有许多与之相通的理念。田中一光先生作为MUJI创立品牌、制定理念的骨干力量，应该也深诸茶道之理。MUJI的品牌理念中应该融入了与禅和茶道相通的日本风格。

根据冈仓天心在《茶之书》中的说法，茶室好比一个“空的容器”，而茶道的本质就是要考究在这空空如也的茶室中放入何物，以期达到何种状态。此外，在茶道中，制茶、饮茶的过程均需主人与客人的共同参与。

看到这段话时，我感受到了MUJI与茶道的相似之处。具体来说，就是“高度的自由”。

人们购入像空盒子那样高度自由的商品，由顾客按照自己的需求使用，是MUJI倡导的生活方式，可能也是它与茶道的相通之处。设计简约、尺寸模块化的收纳用品就是最好的例子。人们可以按照自己的需要自由组合MUJI的其他商品。

茶室的“空盒子”概念表现在MUJI上就是“空”。[注]良品计划顾问委员会的原研哉先生在2005年制作企业广告时就使用了这一概念。在这个广告中，只有银阁寺的一间茶室和一只MUJI茶碗，营造出了一种“空”的意境。意大利米兰1号店也张贴了这幅广告。在海外，人们将MUJI的品牌理念与茶室和禅的概念结合起来，对MUJI的商品形成了一种犹如茶室般“静谧”的印象。

茶道基于禅学精神。冈仓天心在《茶之书》第三章“道禅源流”中指出，支撑茶道的哲学理念始于中国老庄思想，后为道教继承，最终归结于禅道。

禅与茶道的共通之处就在于将事物简化。在禅与茶道的思想中，对事物进行简化、褪去繁华，其本质便是美。此外，禅与茶道还崇尚亲近自然。这些思想都与MUJI的根本理念相通。

大久保乔树在解说《茶之书》时曾说，冈仓天心将日本文化与传统东洋文明精神凝聚在茶道中，讲述了这种艺术所代表的世界观。

冈仓天心以东洋水墨画为例，解释了“留白”的概念。这种“留白”既给了鉴赏者发挥想象的空间，又给了艺术家与鉴赏者共同成就艺术的可能性。这正好与突出艺术家自身个性的西洋艺术观背道而驰。[注]

MUJI也坚持了这一理念。不仅是留白，MUJI商品还去除了所有多余的装饰。因此，顾客获得了极大的使用自由。

将这个思想延伸出去，MUJI还开展了许多顾客参与型的商品研发

与交流活动。㊟例如，MUJI在店中专门开设了一个区域，顾客可以在自己的书包和笔记本上加盖图章，设计属于自己的文具。顾客亲自参与商品的制作不仅可以了解、体验、感受MUJI的高自由度，也可以通过添加自己的想法，让一件商品得以完整。

---

1. 「生活のニーズ、値ごろ感で」日本経済新聞、2016年3月20日。
2. 良品计划主页「トップ対談 第三回 無印良品のデザインは、質と美しさを持った普通を探り当てる作業」（http://ryohin-keikaku.jp/csr/interview/003.html）。
3. 『無印良品のデザイン』日経デザイン編、2015年、日経BP社。
4. 『100分de名著 岡倉天心 茶の本』大久保喬樹著、2015年、NHK出版。
5. 増田明子、恩藏直人（2011）、「顧客参加型の商品開発［株式会社良品計画　無印良品］」、『マーケティングジャーナル』122号。

解说：禅学思想与MUJI印象

最近有许多人将MUJI理念与禅学思想联系在一起，良品计划的松崎社长也说："许多人将MUJI印象与'禅'结合在一起。"[注]禅学思想正在西方形成一股"安静"的热潮，而MUJI商品则被看作禅学思想在生活中的体现。

本节将以史蒂夫·乔布斯也爱读的铃木大拙的《禅与日本文化》[注]一书为参考，探讨西方所理解的"禅"。

首先，禅是什么？禅是一种佛教形态，发源于6世纪的印度，兴盛于8世纪的中国（唐朝），其教义与大乘佛教的一般教义并无二致。

思考禅理时，最注重"实体"。禅修讲究修身养性，其价值在于亲身体会。换言之，禅学是一门通过亲身体验与观察老师来参悟的学问。这也是日本人自古以来就坚持的学习方法。"熟能生巧""偷师学艺"都是禅修法对日本人生活的影响。总的来说，禅是一种实质的理念。

此外，通过参禅学习到的知识不是第一层知识（听到、看到的东西），也不是第二层知识（有合理因果的东西），而是第三层知识（直觉层面的理解）。前两层知识存在界限，而第三层知识通过参禅将人们心中最深层的东西唤醒，永无止境。

"坐禅"是修持禅学的主要方法之一。去禅寺体验过的人都知道，坐禅要身心入静、调整呼吸、集中精神。

与坐禅法相似的还有冥想法。与科学依据相结合，冥想法在西方也

日趋流行。例如，美国心理学家凯利·麦格尼格尔向大家介绍了注重呼吸的冥想法：（1）静坐；（2）专注呼吸；（3）注意感受呼吸时的感觉，集中精神，不要分心。注

据说这种冥想法可以在5分钟之内起到锻炼脑部、强化意志力的作用。此外，这种冥想法的好处在于可以减少自身的压力，使自身不为内在（需求、焦虑、欲望）与外在（外界的声音、所见之物、味道）事物所扰。可见，这个方法与坐禅时调息、集中意识的方法十分相似。

自从坐禅（冥想）的效果被科学认证之后，商界也对坐禅产生了浓厚的兴趣。例如，硅谷一些企业希望通过引入坐禅、冥想来提高员工的工作效率。坐禅与冥想也成了一种培养新创意的手段。注

当然，西方对禅学的关注也是出于对异域文化的憧憬，以及对东洋文明的兴趣。有许多人并不了解禅的本质。一些人谈论禅，想必只是出于认为谈论异域文化很酷的心理。

尽管如此，像“I feel very ZEN today, quite peaceful and content”（今天有一种禅的气氛，让我感到平和又满足）这样的英语对话中经常会出现“禅”这个词，可见，禅已经被世界熟知。

---

1. 「良品計画 景気減速でも中国好調」日経産業新聞、2015年10月15日。
2. 『（対訳）禅と日本文化Zen and Japanese Culture.』鈴木大拙著、北川桃雄訳、2005年、講談社インターナショナル。（原著为发行于1938年的Zen Buddhism and its Influence on Japanese Culture The Eastern Buddhist Society，日文参考了1940年发行的『禅と日本文化』岩波新書。）
3. 『スタンフォードの自分を変える教室』ケリー･マクニゴニガル著、神崎朗子訳、2012年、大和書房。
4. 「シリコンヴァレーが、いままた「禅」にはまる理由」『WIRED』vol. 9、2013年12月29日（http://wired.jp/2013/12/29/enlightenment-engineersvol9）。

4

反其道而行之：

创造无法复制的品牌优势

突破传统的经营观

MUJI的魅力之一在于“反其道而行之”。MUJI没有遵从那些被奉为王道的理论学说，而是不断地提出反命题，最终成为难以被模仿的品牌。

MUJI从成立之初就在挑战时代的既有思维，其出发点就是否定品牌化，实现“无印”理念。

MUJI诞生于20世纪80年代初，那时的日本正在步入泡沫时代，处在消费高潮阶段。因此，市场上涌现出许多个性化的设计和图案，商品上都印有各个品牌的“标志”。

在这种时代的大背景下，不依靠品牌“标志”，只追求“商品本身”品质的MUJI诞生了。这对于当时的消费文化来说，无疑是一记“暴击”。为了实现对商品本身的诉求，MUJI采用了更便于消费者使用的设计，且价格十分合理。

当时MUJI打出了“便宜，源自合理”的标语，将商品价格便宜的原因逐一写在标签上。商品价格之所以便宜，是因为MUJI在保持商品本质不变的前提下，去掉了其他东西（多余的包装、装饰工序等）。

MUJI原本是西友的自有品牌（PB）。当时正值第一次PB热潮，很多大型商场都创立了本公司的自有品牌。但是，以自有品牌这一定位起家，脱离原公司后还能够继续发展的只有MUJI一家。

这完全是因为MUJI的理念并非一时性，而是超越了时代、符合消费者最本质的需求。此外，MUJI为了实现“舒适生活”，不管在日本还

是在海外，跨越年龄与文化差异，一直都在倾听人类内心最本质的诉求。

MUJI经常会做出与传统品牌战略和经营战略理论不同的选择。

虽然选择遵从既有理论会提高成功的概率，但是当所有企业都遵从同一个理论时，满足相同需求的商品就会充斥整个市场，企业也会陷入激烈竞争，最终只能降价销售。当然，跳出既有理论必然伴随着失败的风险，但同时也可以开辟出一条不同于其他企业、只属于自己的道路。

就这样，MUJI不断地进行反命题的选择，为实现自身固有魅力、创造难以模仿的品牌优势打下了坚实基础。

品牌理念：做没有标志的品牌

MUJI在海外推广时，一直坚持“NO LOGO”（没有标志）的品牌理念。一如其名“无印”，MUJI是没有“标志”的品牌。

MUJI商品本身没有品牌标志。虽然MUJI店铺会悬挂“无印良品”“MUJI”标牌，但人们在使用商品时看不到任何品牌标志。这也是MUJI一直坚持的美学意识。

MUJI商品几乎不会印刷或缝制品牌标志，带有商标的标签贴也被设计为易于撕下的样式。贴有商标的标签可以让人辨认出MUJI品牌，但将标签撕下后，商品就变回了它原本的样子。这就是MUJI商品的基本设计理念。

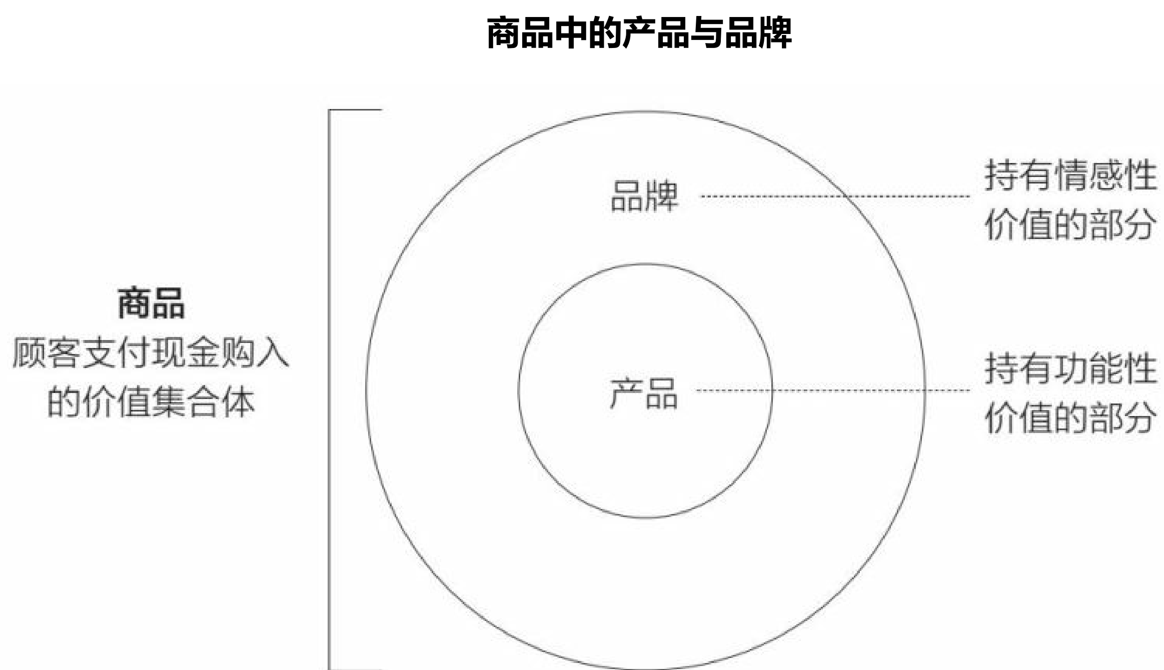
就连必须印刷标签的化妆品都为了不让消费者在使用时看到品牌标识，特意将商品说明及标志印在商品的背面。

解说：商品=品牌+产品

品牌有许多功能，譬如通过贴标签与其他商品进行“区分”，或者以贴标签作为某种商品“保证”。对于消费者而言，品牌标志保证了商品质量，消费者也可以通过向他人展示商品标志，满足自我表现欲望，也就是通过持有这种品牌，来展示自己与该品牌的关系，凸显身份。

很多人都对品牌的概念做出过解释，如果像下一页的图中那样将商品构成要素分为“产品”与“品牌”，就很容易理解了。

商品中的产品与品牌



图表来源：《图解品牌战略》（长崎秀俊著，2016）

如图所示，产品担负了“功能作用”，而品牌发挥了“情感作用”。换言之，品牌就是产品价值在情感上的表现。

以这种思维模式分析MUJI，就会发现MUJI更重视商品的功能性价值，但在周边情感性价值方面，就不会效仿所谓的奢侈品牌，而是相对简约。去除多余包装、不添加多余装饰，亦不用广告过度包装品牌形象。

也就是说，MUJI追求的并非品牌这种周边价值，而是希望顾客选择产品本身的价值。当然，除了商品本身，MUJI也会通过改善店铺环境、增加交流渠道来打造自己的品牌。但是与市场上大多数品牌相比，MUJI还是更重视产品本身，对于品牌这种周边性要素则投入甚微。

不做设计的设计师

MUJI的商品标签上不仅记录了品名等基本信息，还记录了商品的“由来”。例如，材料选择、制作背景、使用创意等。

但是，有一种信息绝对不会出现在商品标签上，那就是设计师的名字。

MUJI从不向外界透露设计师的姓名，这与不在商品上添加品牌标志具有相同的意义。因为MUJI不希望消费者“为了品牌而购买商品”，或者“为了某位设计师而购买商品”，而是希望消费者因为商品本身的便利功能做出选择。

当然，著名设计师设计的商品自然会为人所知。有些设计师在接受杂志采访时会指明自己设计的商品，或者在自己的网络主页上刊登自己设计的一些商品。通过这些渠道，有心人自然会知晓商品的设计者。

尽管如此，MUJI在设计商品时依旧会将设计师匿名作为一条基本原则加以重视。对于商品制造，MUJI的原则是：我们不要一眼就能看出设计者的个性化商品，我们要做的是摒弃个性、崇尚简约的商品。

之前，良品计划在招聘室内装潢设计师时打出了这样的广告标语：“招聘不做设计的设计师。”MUJI打出这个标语，意在表达自身追求的不是个性，而是希望设计师做出更具有适应性、更贴合应有形状、更为合理的设计。

不做“选择与集中”

MUJI的反命题不仅表现在对无名的追求上，在经营战略方面，MUJI也选择了不同于传统理论的道路。

像MUJI这种自产自销的零售企业大都会将精力集中在某个特定的商品领域。例如，迅销公司旗下的优衣库主营服装，尼达利（日本最大的家居连锁店）主营生活杂货与家具。像这种专攻某一领域的零售企业被称为“品类杀手”。

这类零售企业旨在创造本品类特有的商品，超越其他竞争对手，取得优势地位。这些企业最大的目标就是提升销售业绩，如果商品品类过多，势必会造成管理上的困难。此外，从制造与物流方面考虑，种类少、产量大的规模化生产也更加有利于节约成本。

但MUJI选择反其道而行之。MUJI的商品涵盖了服装（男装、女装、童装）、生活（家具、文具、日用杂货、内饰织物、化妆品）、食品（半成品、点心、饮料）等多个领域。这种规模的制造零售企业并不多见。此外，MUJI依托自身提出的生活方式，设计建造“MUJI之家”，经营露营小屋，最近还开展了深山农作物栽培活动。MUJI违背了“选择与集中”的经营学常识，反而在多个领域拓宽自己的事业。

因此，虽然服装领域有优衣库，生活家具领域有尼达利和宜家家居，化妆品领域有美体小铺，文具饰品领域有LOFT和东急手创，室内装饰织物领域有尼达利这些竞争对手存在，但是在商品种类方面，没有一个品牌可以与MUJI正面对抗。

创造客户群

我在MUJI工作时，一直对不做“选择与集中”这一经营战略抱有疑问。为何要生产如此多的商品种类，为何要向不同文化、不同规定的海外各国拓展业务？针对这一疑问，金井会长做出了如下回答。

> 无印良品的商品定位本来就不是为了要让所有人喜欢。能够真正理解无印良品思想的人可谓百里挑一，甚至更少。
>
> 无印良品在人人追求品牌的20世纪80年代，一问世就提出了“天然”的概念，连半漂纸巾都是保留外盒，只更换替芯的形式。因此，无印良品的理念在当时是一种创新，是更新、更成熟的思考，并未被大众接受。
>
> 当一样商品卖给了客户群体的十分之一时，一般企业会为了再让20个人，甚至50个人来购买，从而展开促销活动。而无印良品想的却是为那一位理解自己的顾客提供更多可选择的商品。于是，我们就有了越来越多的品类，不论男女老幼，富裕与否，只要能理解无印良品思想的人，都能用到。

似乎是那个想法成就了MUJI今日庞大的商品种类。可以说，这是没有工厂的制造零售业才可能实现的商业模式。正因为企业需要委托外厂供货，才能实现品类的多样化。尽管如此，多种多样的商品就需要同样繁多的技术知识，因此唯有有效平衡本公司执行环节与外包厂商和中间商的环节，才能实现这种运作模式。

向理解MUJI理念的顾客提供更多商品的想法与使用“生活方式轴”来区分顾客的思想非常类似。这些顾客追求的都是能与MUJI理念产

生共鸣的生活方式，MUJI将这类顾客设为目标，并在此基础上拓宽商品种类。

但是，当初“与MUJI理念产生共鸣”的顾客并不是一个清晰存在的群体。因此，比起按照市场营销理念来划分特定客户的做法，MUJI可以说是在创造客户。

或许在20世纪80年代，很少有人能够理解MUJI理念，但随着时间的推移，MUJI提出的生活方式逐渐被越来越多的人接受，甚至享誉世界。就这样，MUJI创造了属于自己的客户群。

当然，各大商品领域也会存在竞争。但是，由如此庞大的商品领域构筑起来的世界观却是其他公司所无法比拟的。

匠人精神：与消费社会背道而驰

我最近读了一本书，书名叫作《哈佛学生为何在日本东北学习——世界顶级商学院所传达的商业本质》（山崎茧加著，竹内弘高主编，2016）。书中介绍了许多与MUJI理念相通的小故事。

在哈佛商学院，学生每天学习的都是如何在竞争中取胜，如何提高企业业绩。与之相反，比起把在竞争中获胜的企业做大、做强，提高本地区活力更为重要。因此，他们想要的是那种能够与地区共生、有助于地区发展的企业。哈佛商学院的学生在刚接触这一观点时并没有理解其中的真正含义。

当然，这些头脑聪明的学生在听讲的过程中，会逐渐理解经营者的本意，并逐步深入学习这类企业的责任及企业的社会性视角。

MUJI的理念也与此相似，它并非一味追求企业成长与竞争，而是与消费社会背道而驰，不断地摸索能够平衡生产与消费关系的商业模式。

当然，MUJI也希望能实现自身成长，但这种成长并不意味着多造多销，无限促进消费，而是要停下脚步，寻找“丰富多彩的生活”，实现“舒适的生活”。提出合理的消费方案是MUJI理念的起点。

良品计划主页上记录了金井会长与HAKUHODO DESIGN（日本一家广告公关公司）永井一史社长的一段对话。金井会长说：“如果是一般零售企业，只要顾客想要，不管什么商品，它们都愿意卖，但无印良品只会销售符合良好生活概念的商品。”[注]

MUJI这种坚定的立场让人感受到了执着的匠人精神。

---

1. 良品计划主页「トップ対談 第三回 無印良品のデザインは、質と美しさを持った普通を探り当てる作業」（http://ryohin-keikaku.jp/csr/interview/003.html）。

5

从理念出发，开启创新研发

MUJI的新商业模式

虽然MUJI属于零售业，但它又不同于一般采取“进货-销售”模式的零售企业。MUJI的商品均为自主研发，基本只在MUJI店铺里出售。

由于MUJI不是制造商，它的商品研发模式并非“技术研发-产品制造-销售”。MUJI在技术性研发这一制造业的核心方面较为薄弱。应该说，它甚至不具备技术性研发的功能。MUJI会与其他公司或外部研究机构进行合作并引进新技术，[注]同时也会参考现有技术和产品，从如何使它们更适用于日常生活的视角进行商品研发。

可见，零售业的商品研发并非依靠自身技术研发，而必须委托给持有相关技术的生产商。

另外，零售业可以通过与消费者的直接接触获取第一手信息。MUJI基本也是通过倾听消费者的声音、了解市场动向来准确地把握市场需求，推出自主创新商品的。

MUJI没有自己的工厂，它主要通过委托外部工厂生产，然后全部买入，作为MUJI的商品在店铺销售。这种商业模式与纯粹的制造业和流通业不同，是一种“制造零售业”。

虽然生产环节外包，但是要成为MUJI的商品，必须经过严格品控。服装、生活杂货、食品等各领域商品都要符合“良品标准”，才能作为MUJI商品进入店铺。

良品计划的生产管理负责人会亲临现场，对工厂进行严格管理，遇到不合格的商品时，会马上要求工厂进行改善。对于商品的品质问题，

MUJI不仅在公司内部有严格标准，还要求所有的代理工厂彻底贯彻、实施同样的管理方法。

---

1. 最近有一项“人气”商品研发案例：MUJI与松江工业高等专门学校共同研究，将原本的常驻商品运动鞋进行改良，制作成“简约可爱，好穿不累”，男女老少皆可穿的热销品。项目详情参见良品计划主页（http://muji.net/lab/project/sneakers/）。

连接生产者与“生活者”

参与MUJI商品研发，会自然掌握一种独特的技能。商品研发者们会针对“MUJI是什么”这一哲学性定义和概念展开思考、各抒己见，并将其融入商品研发中。这就是MUJI的组织文化。

MUJI的商品研发一直坚持“无印良品是连接生活者与生产者的桥梁”这一理念。

生活者是指消费者。MUJI不把顾客称为“消费者”，而是将他们称作“生活者”。因为MUJI并不把顾客看作前来“消费”的人，而是处在日常“生活”中的人。

生活者能向我们提供各种信息，譬如他们的生活智慧、困扰、幸福感、满足感、羁绊等。我们会直接到顾客家中获取第一手资料，顾客也可以通过店铺活动与“创意产业园”（见第6章）网络平台参与。这是一种双向互动的模式。

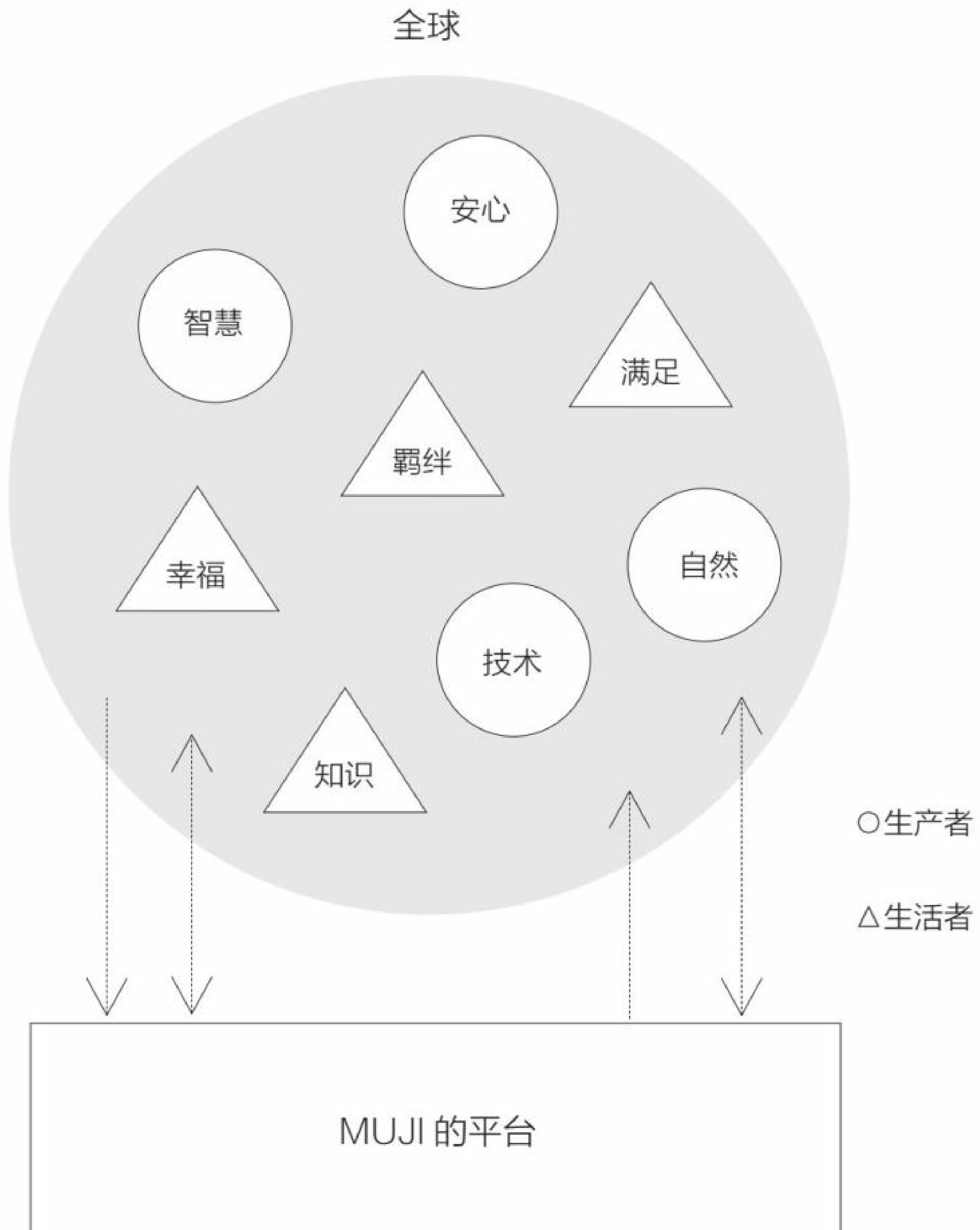
此外，生产者也会向我们提供各类信息，譬如生产技术和所在地域的生活智慧、让人安心的信息、自然环境，以及当地人面临的各种问题。

在了解这些信息后，MUJI会同生产者一起完成负责任的生产。所谓负责任，就是合理生产、合理设计、革新技术与地道传承。

例如，MUJI的衣服和生活杂货广泛使用有机棉。用以生产有机棉布的棉花来自使用有机肥灌溉、禁用农药和化学肥料3年以上的有机棉田。由于有机棉无农药残留且细腻亲肤，经常被用来制作婴儿用品。

在某种意义上，使用有机棉也是对种植者的一种保护。若棉花种植

MUJI的平台理念



在某种意义上，使用有机棉也是对种植者的一种保护。若棉花种植

者在生产过程中不断地接触农药和化学药品，会对他们的皮肤造成很大伤害。

另一方面，有机棉也有它的弊端，比如产量不稳定、普及率低等。因此，大部分服装企业都将有机棉作为高端商品。但MUJI一早便开始尝试使用有机棉来制作棉制品。

此外，MUJI会从保护生产者的角度出发，阐述有机棉的优点。这也是它与其他企业的不同之处。

由此可见，MUJI不仅考虑了顾客的需求，还考虑了商品生产者的切身利益，这也是MUJI的立足之本。2016年，MUJI还参加了由IFC（国际金融公司）与ILO（国际劳工组织）共同举办的“Better Work（更好地工作）”计划。这个活动集中调查了东南亚众多代理工厂的劳动标准遵守情况。MUJI通过参加这种关注劳工情况的国际活动，来保护生产者的权益。[注]

---

1. 良品计划主页「ベターワーク計画への参画」（http://ryohin-keikaku.jp/csr/list/list_068.html）。

“MUJI式商品”如何开发？

MUJI商品策划并非由个人独立完成，而是由小组合作完成的。

各个小组的商品研发者所负责的商品数量庞大。例如，生活用品部有编织物、家具、电子设备、户外用品、家居服、文具、健康和美容商品等小组，每个小组配置一两名业务员负责商品策划。这些业务员与公司设计师及各领域经理需要参与商品研发的各个环节。他们决定商品销售细节，最终将商品投放市场。

在商品策划阶段，研发人员必须决定商品销售范围（上新的国家及店铺数量）、销售时间（销售季节、采用何种推广方式）和交流途径。此外，还要预估销售期内的销量，制定预算、订货，制作标签，设计货架位置，进行库存管理。

那么，MUJI的商品研发是如何具体实施的呢？关于这个问题，《无印良品的设计》（日经DESIGN编，2015）在“图解无印良品商品研发步骤”中做过介绍。本书将转换视角，不探讨机制，而是讲述MUJI独特的思维方式。

如上文所述，为了实现MUJI风格，商品研发人员必须学习何为MUJI。其中，最基本的内容就是MUJI的成长历程。商品研发人员通过研究旧商品目录和绝版书籍（《无印之书》《西友·商品策划部》），或请教经验丰富的前辈，不断地学习MUJI世代相传的研发手段。

为什么要学习过去的研发手段与视角呢？因为在20世纪80年代品牌成立之初研发的商品中，有许多最具代表性的商品。

除了上述方法，研发人员还可以通过阅读《素手时然》（良品计划，2015）来了解MUJI。这本书由顾问委员会成员小池一子女士与原研哉先生共同编纂。同《无印之书》一样，这本书并没有直接解释MUJI的含义，而是集中展示了从各种书籍与照片中搜集来的与MUJI理念相通的事物。

在这种了解与学习的过程中，商品研发人员会以MUJI的历史与品牌理念为基础，不断地研发出提高现代人生活质量（且热卖）的商品。

其实，“MUJI式”是一个很模糊的概念，但它其中又存在着一定的框架和一种不言而喻的共识。不同时代、不同的人对它的解读不尽相同。虽然在某些问题的认识上略有分歧，但商品研发人员还是会共同商讨、共同进步，努力做到与时俱进。

要实现MUJI式，就必须直面现实。换言之，就是要时刻关注销售动向。研发人员不仅要思考与MUJI理念相关的哲学问题，还需要基于数据做市场分析，将个人负责的商品销售额与市场营销策略结合起来，不断地解读。此外，还要定点观察自己所在商品领域的竞争对手的动态，了解对方畅销品与我方畅销品的不同之处；还要在网络平台和SNS（社交网络服务）上搜索关键词汇，与生活者产生共鸣，努力了解其需求。这与下一章将要探讨的设计思维不谋而合。

综上所述，商品研发人员要在把握本公司与竞争对手商品种类的基础上，全方位了解顾客需求，不断地迸发灵感，创造MUJI式商品。

思考MUJI会让头脑更灵活

我在MUJI生活杂货部负责商品研发时，有位前辈曾对我说：“如果你坚持思考MUJI，有许多机会从多个视角进行思考，头脑就会变得更灵活。”

一方面，商品的多样性和顾客群体的广泛性使MUJI有了多种可能性。但另一方面，为了实现MUJI风格，在商品材质与装饰等方面又有诸多限制。

如何平衡这种可能性与限制之间的关系，成了商品研发人员面临的最大问题。为了解决这一问题，商品研发人员每天、每个星期都在搜集各种信息，不断地重复作业，在此基础上提出新的想法和机制，创造新的商品。

想法不会平白无故地出现，需要商品研发人员积极参与学习会（公司内外），努力拓宽人脉。在这种时候，MUJI商品种类众多、在多国开设店铺的特性就会成为有利因素。

虽然多品种、多国籍的商业模式增加了经营的复杂性，但有利于提高创新的多样性。

MUJI研发者的思考之一：
关联和协同

前文中提到，“如果你坚持思考MUJI，有许多机会从多个视角进行思考，头脑就会变得更灵活”。这里的“多视角”指的就是MUJI商品构成的多样性。MUJI不仅销售服装、生活用品和食品，还经营露营小屋和咖啡店，甚至出售住宅。每件商品的研发都不是单独构思而成的，需要与其他商品结合起来，考虑商品之间的关联性，注重协同效应。

例如，在考虑某件商品的实用性时，不是只从这一件商品出发，而是尝试将这件商品与其他商品组合起来，去想象这种结合所带来的不同的生活方式。

MUJI的收纳家具和收纳用品可谓这类结合的典型。按照材质，MUJI的置物架可分为不锈钢制造和木制。材质不同，大小也不相同。为了与置物架的大小相匹配，MUJI对收纳用品进行了模块化生产。根据不同的用途，人们可以选择天然素材、不锈钢或者聚丙烯材质的收纳用品。就这样，不同的商品之间产生了协同效应，而这种“关联性”的思考也成了商品研发人员须遵守的第一要义。

MUJI研发者的思考之二：

不局限使用性

由于MUJI的商品简约，考虑到了大范围的顾客需求，所以不同的人对同一件商品的使用方法也不尽相同。同一件商品，孩子会如何使用，单身女性会如何使用，父亲会如何使用，老人会如何使用……研发人员必须要从使用者的角度出发，来判断这件商品的实用性，要不局限于用途、使用者，尝试拓宽思维，提高商品用途的广泛性。

例如，MUJI销售过一款名为“玻璃容器”的筒状玻璃器皿，这款商品既可以用作水杯，又可以用来插花，还可以当笔筒。

为了物尽其用，就必须采用与之相适应的销售方法。例如，这款玻璃器皿并没有被命名为“水杯”，MUJI给它取名为“玻璃容器”，以此将其用途交由使用者决定。

MUJI研发者的思考之三：

尊重传统

在商品研发阶段，研发人员会对“传统”进行全面调查。例如，在引进某件商品前，MUJI会调查原产地的气候、环境和人们的生活习惯等，并研究这些因素对商品的材质与形状有何影响。商品之所以使用一种材质与设计，必定有它的理由。因此，我们不只是单纯地从海外采购商品，还要去了解它的历史、商品的构造，思考如何将各个要素与现代生活完美结合，如何拓宽商品用途。

MUJI正从世界各地搜集那些极具地方传统与生活特色的商品，也就是Found MUJI项目在做的事情。在这个项目中，MUJI发挥自身的研发功能，对那些来自世界各地的商品限期销售。如果某件商品的销量非常可观，就对其量化生产，在各大门店销售。

可见，MUJI的商品研发结合了各地传统、历史与生活习惯等人文知识。不管是在日本还是在国外，MUJI的研发人员都会走进当地的历史、文化博物馆，努力去了解当地人的生活及传统。

MUJI研发者的思考之四：

商品生命周期

“生命周期”也是商品研发人员要考虑的因素。商品研发人员不仅要决定商品的功能和价格，还要决定销售场所、陈列方式及推广方案。最后，还要决定商品应在何时退出市场。

这与市场营销理论中的“产品生命周期”相同，研发人员必须确立商品导入、成长、成熟、衰退这几大阶段的运营方针。

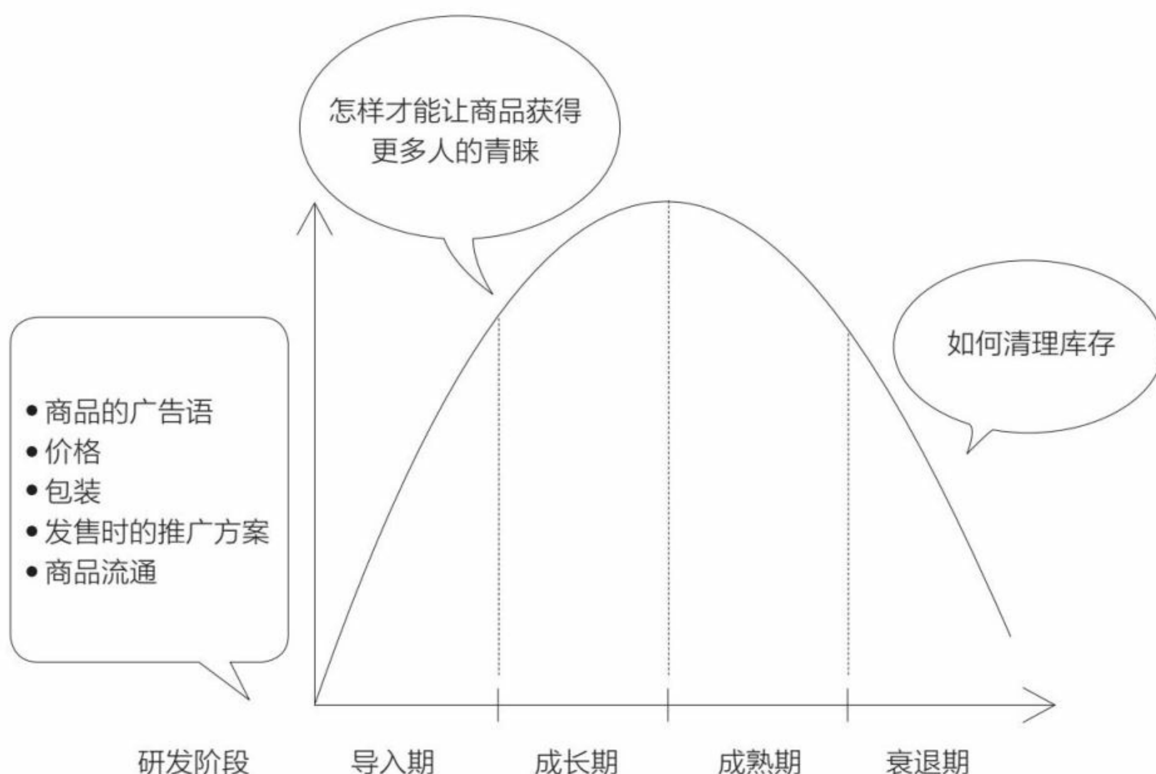
在MUJI，研发小组决定了商品的一生。为了使商品畅销，他们需要做各种各样的决定，譬如何种推广方式对消费者更有效，什么样的品名最简单易懂，等等。这不仅需要数据分析能力，还需要强大的想象力与策划、执行能力。

当然，这些事情并不需要在研发阶段就全部确定，也要根据后期市场情况来及时更新商品的销售期与预测值。

5款长销商品的特色

本节主要介绍MUJI最具代表性的长销商品。㊟长销商品都有其长销的理由，并且都别具一格。不仅如此，这些商品还与时俱进，被不断改良，因此受到了顾客的支持。除了第一章介绍的热卖商品，还有如下几种长销商品。

商品的生命周期及各阶段营销方案



1. 壁挂式CD机㊟（于2000年问世）

这种与换气扇形状相似的壁挂式CD机是深泽直人先生的设计作品，还被美国MOMA（纽约近代美术馆）收藏并永久展览。这款CD机为壁挂式，开关同换气扇的线绳开关一样，拉一下开始播放，再拉一下就关机，非常简单。这款商品曾在世界上广受好评，但随着近年来人们听音乐方式的变化，CD机逐渐被淘汰了。因此，MUJI研发人员在原有设计的基础上，推出了新型的蓝牙音箱。

2. 舒适沙发（于2003年问世）

本书第一章开篇介绍过这款商品，它还有另外一个名字：懒人沙发。这件商品采用了独特的研发方式。当初，MUJI与Elephant Design（设计公司）[注]合作创立了名为“空想无印”的网站，MUJI通过借鉴顾客在网站上提出的意见做商品研发。“舒适沙发”可谓“使用者革新”[注]的典型案例。

长销商品之所以经久不衰，主要得益于其被不断地改良。例如，将沙发的填充物变为微粒泡棉，提高沙发套的伸缩性，等等。最近，MUJI还推出了牛仔布材质的舒适沙发，从而让顾客得到更多元的享受。

3. 带脚床垫（于1990年问世）

带脚床垫也是极其成功的一款商品。一般来说，床由床垫与床架两部分组成，但是带脚的床垫则是在床垫上安装支脚，将两者合二为一，可谓划时代的商品。这款商品发售时正值日本“泡沫世代”[注]初入社会，“次团块世代”[注]初入大学，正是新生活开始的3~4月，因此成了销量第一的畅销品。其合理的价格与简单的设计积聚了大量人气。

此后，研发人员又对床垫的弹簧线圈进行了改良，提出了组合使用的概念，从而使得这款商品得以长销。由于不同国家的床的尺寸也不相同，这款商品并没有被广泛地推向海外，现在以亚洲作为主要销售市场。

4. 纸筒彩铅（于1992年问世）

这款彩色铅笔是21世纪初在欧洲最能代表MUJI特色的商品。这款商品有36色和60色两种，装在再生纸制造的圆筒状容器里。彩铅本身也采用自然木材质，没有多余装饰，设计非常简单。铅笔除了正常长度，还有半长型号。

除了这款简单多色的彩色铅笔，再生纸制成的笔记本、活页纸等文具用品，也都创下了销售佳绩。

后文将会提到，21世纪初，面向欧洲MUJI店铺的商品都由欧洲商品部自行研发。由于这款彩色铅笔的大卖，欧洲的研发人员还研发出了各种关联商品，譬如颜色多样的迷你彩铅和签字笔套装等，均大获成功。

5. 化妆水（于2003年问世）

MUJI的基本款化妆水（“高保湿化妆水”“保湿型化妆水”“清爽型化妆水”）由岩手县的天然水调制而成。由于完美平衡了价格、容量和品质之间的关系（性价比极高），收获了大批“粉丝”与回头客。

除了基本款化妆水，MUJI还有许多满足客户不同需求的化妆水系列，如抗衰老、美白、有机系列等。

最初在欧洲与美国销售时，顾客都认为该商品是以亚洲人的皮肤为标准研发的，因此这款商品虽然在亚洲大卖，在其他国家却没什么人气。这款商品能够让人们明显感受到各国文化的差异。

---

1. 「10年以上愛されている、無印良品のロングセラーアイテム集めました」キナリノ（kinarino.jp）2015年1月9日。
2. CD机即激光唱片机。——编者注
3. 大象设计自2001年开始运营“空想生活”线上社区，旨在实现用户的“梦想”。良品计划于2007年创建线上社区“空想无印”，推进将用户所想之物打造为商品的计划。代表商品有“舒适沙发”“手提灯”等。
4. “使用者革新”这一概念由冯·希佩尔提出，指使用者为实现自身目的进行的革新。在企业的商品研发中，增加顾客参与环节，可实现更迎合使用者需求的商品研发。详情可见『ユーザーイノベーション：消費者から始まるものづくりの未来』（小川進著、2013年、東洋経済新報社）。
5. “泡沫世代”指于20世纪80年代后期至90年代初期参加工作的人。——编者注
6. “次团块世代”指“团块世代”的下一代。——编者注

MUJI的平台化目标

MUJI也运营与商品研发没有直接关系的平台活动。

例如，MUJI正在运营一个名为“Local Nippon”（日本本地）的网站，㊟致力于解决日本各地的地方问题。在这里，关心地方民生的人们以“地方主义者”的身份，向大家介绍提高地方活力的工作。

此外，MUJI官网也设置了“募捐券”模块，每半年介绍6个非营利组织（NPO）团体，接收大众捐款。在MUJI官网购物的顾客可以选择想要捐助的团体，在付款时一起支付。

最近，MUJI还启动了“翻新俱乐部”平台，向大家介绍从各地搜集的住宅翻新信息，也为二手物品交换提供了便利。

在这些活动中，MUJI作为中间平台向顾客提供信息，在某种程度上保证了信息的“可信度”。此外，我们也可以期待MUJI通过自身庞大的“粉丝”群体，将人们容易错过的微小信息广泛传播。

MUJI近几年的活动多种多样，但都朝着“平台化”的方向发展。关于“MUJI的平台化目标”，金井会长做出了如下评价：

> 首先，无印良品有它自己的宿命。它比任何品牌研发有机棉素材的时间都早，并以合理的价格将其商品化，率先使用再生纸，将碎香菇做成零食（这是外形丑陋但味道相同且价格便宜类商品的典范）。这都是从我们日常生活中搜集来的商品。但是历经数年，这些商品就会变得理所当然。这种变化固然好，但作为企业的独特性就变得薄弱了。因此，无印良品要不断地提出新的反命题和价值

观。这就是无印良品的宿命。

无印良品的战略非常简单，就是“实用性”。因此，有很多主题可供选择。我希望大家今后也可以一如既往地提出新想法，推进机制化。

现在，我们正致力于“从地方开始的未来”这一主题活动，关注山村、地方衰落的商业街、空置住房等地方性问题。我们虽然已经决定不再举办CSR（企业社会责任）活动，但开始以另一种形式介绍那些致力于解决地方性问题的个人。例如，介绍努力改善山村居住问题的千叶县个人A和枥木县个人B，并希望通过这种活动，（利用无印良品的平台，在长时间的作用下）产生化学反应，从而解决各种地方性问题，提高地方活力。

随着全球化与城市化进程加快，我们失去了一些非常重要的东西。但是某些地方还保留着自然与村庄这些美好的东西。因此我认为，可以从改变地方开始。通过向世人传递这种价值观而获得改变是再好不过的，同时也能保持无印良品的品牌活力。

MUJI背负着不屈于时代的宿命，为了领先时代半步，必须通过各种各样的平台捕捉当下的问题、搜集信息，向世界发出自己的声音。“MUJI的宿命”是一个永恒的话题，MUJI的革新也是在这种背景下诞生的。

此外，MUJI还致力于解决因人口减少而导致的地方衰退问题。我们期待通过努力，能在今后提出对其他发达国家卓有成效的解决方案。对于正在发展的中国，这些方案或许也可以帮助其在地方衰退来临之前，及时做好预防措施，提供借鉴意义。

不断地追问时代，先于时代半步。MUJI的这一定位就是通过各种各样的平台，以及关联其中的个体构筑而成的。

1. 良品计划主页「ローカルニッポン」（http://localnippon.muji.com）。

以“盈利”贡献社会

MUJI明确地提出要“以‘经商’的方式对社会做贡献”。这与迈克尔·波特最近提出的“CSV（创造共享价值）优于CSR”[注]的理论不谋而合。

这一理论并不是鼓励企业只考虑自身利益，而是倡导企业努力实现社会效益。换句话说，企业不仅要追求商业利益，还要追求社会效益。

虽然波特等人最近才提出这项理论，但是日本人对它并不陌生。以近江商人的“三方好”（卖方好、买方好、社会好）为代表，日本在很早以前就提出了类似的理论。

MUJI的商品研发也是如此，它考虑的不只是消费者需求，还要让消费者、生产者及员工在内的社会大众共同实现“舒适生活”。这就是MUJI理念的根本。MUJI主页开辟了“100件好事”专栏，向大众介绍上文提到的有机棉等各种案例。

CSR与CSV的区别

CSR 企业社会责任	CSV 创造共享价值
价值就是“行善”	价值是对比成本的经济—社会利益
企业公民、公益活动、可持续性	企业和社区共同创造价值
自愿或受到外部压力	整合到竞争过程中
不考虑利益最大化	整合到利益最大化的行动中
由外部报告和个人喜好决定主题	主题为企业特有、具有自主性
受企业业绩与 CSR 预算限制	编入企业整体预算
（例）互惠购买	（例）通过改变筹措方法，提高品质和收获量

表格来源：迈克尔·E.波特与马克·R.克雷默《创造共享价值》，《DIAMOND哈佛·商业·评论》2011年6月号

其中就有“MUJI×JICA项目”。MUJI与JICA于2010年启动了该合作项目，旨在缓和发展中国家的贫困问题，实现女性独立。为此，他们共同开展了提高地方活力的“一村一品”运动，毛毡和肯尼亚的皂石都是这一活动的产物。这个项目不仅有助于解决发展中国家的社会问题，也有助于包容性商业的可持续性发展，(注)受到来自世界各地的广泛好评。(注)

为了满足日本及海外消费者的需求，MUJI与JICA在商品的品质、效率化生产、包装和市场营销等方面进行了技术支援。商品研发人员以MUJI的品质标准为基础，不断地与当地的生产者进行对话，努力提高商品品质。

---

1. Porter. M. E. and M. R. Kramer (2011). “Creating Shared Value.” *Harvard Business Review*, 89 (1/2),62-77.
2. IFC（国际金融公司）对包容性商业的定义与影响说明如下：“所谓包容性商业，是将BOP层（指金字塔底层，即低收入人群）定位为消费者、生产者、流通业者或零售业者，整合入价值链，可实现经营并能够扩大规模的商业模式。这种模式与慈善事业和企业的社会性责任不同，以企业的本体行业展开经营。包容性商业蕴含了以多达45亿人的BOP层为目标的可能性。其经济规模预计可达5万亿美元。”（http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC External Corporate Site/IFC Home_Japan/Topics/BOP+business/）
3. ·MUJI×JICA项目于2013年被UNDP主导的“企业行动倡议”首次认证为亚洲零售业，并被IFC授予“包容性商业领军人物奖”。·良品计划主页「国連開発計画 (UNDP) が主導する「ビジネス行動要請 (BCtA)」の取り組みとして承認」（http://ryohin-keikaku.jp/news/2013_0603_02.html）、「『インクルーシップ･ビジネス･リーダー賞』を受賞」（http://ryohin-keikaku.jp/news/2013_1111_02.html）。·『BoPビジネス3.0』（フェルナンド･カサードカニェーケ、スチュアート･L･ハート編著、平本督太郎訳、2016年、英治出版）也对这一行动加以好评。日文版特别章节作者之一、BOP全球网络日本代表理事平本督太郎先生说：“良品计划的这一行动，不仅仅是通过提高手工业者技术，以保证其能够参与国际市场竞争，从而提高手工业者收入；同时也在全球化的浪涛中，阻止了伴随生产力发展出现的环境破坏，令发展中国家传统工艺免遭蚕食。”

6

让顾客惊呼“原来如此”的设计

MUJI 颠覆式设计思维

初识“设计思维”理念时，我最直观的感受就是它与MUJI的商品研发理念不谋而合。

设计思维理念由美国设计咨询公司IDEO提出，着眼于创造力的培养。IDEO公司由戴维·凯利创办，蒂姆·布朗接任CEO（首席执行官）。在他们的努力下，各种设计、创新、革新型的商业模式层出不穷。他们还将设计思维理念出版成册，这些书也在日本被翻译出版。㊟

站在使用者的角度思考问题是设计思维理念的重中之重。设计思维就是要提出别人“注意不到”的方案，创造颠覆常识的商品。

医疗器械MRI（核磁共振检查仪）就是一个典型案例。㊟

设计思维与MUJI的研发方式

设计思维 （摘自《创造性思维》）	MUJI 的研发方式
1. 坚定创新意识	1. 每天思考让生活更舒适的商品
2. 像旅行者一样思考	2. 学习并吸收全世界的生活方式
3. 报以“放松的关切”	3. 自主创立开放项目
4. 与终端用户产生共鸣	4. 与使用者交谈
5. 亲临现场观察	5. 仔细观察普通人的家
6. 提出“为什么”	6. 以数据检验自己创造的便利
7. 重新审视问题框架	7. 考虑“形”的意义
8. 构筑交心伙伴的网络	8. 加入“限制”，展开想象
	9. 将偶然变成必然

出于对儿童患者的考虑，设计者们在MRI上添加了海盗冒险经历的插画。这就是从使用者（即在医院接受核磁共振检查的儿童）的感受出发而诞生的设计。

MUJI的商品也同样贴近顾客的需求，让顾客意想不到地惊呼“原来如此”“太方便了”。MUJI会在店内推广“发现与启发”的理念，向顾客提供新的生活视角。

本章将概述设计思维与MUJI商品研发的相似与不同。

商品设计师深泽直人既是良品计划顾问委员会的成员之一，又是IDEO东京分公司的社长。他每周、每个月都会在设计师与经营者这两个角色间来回转换，自然而然地将设计思维带到MUJI的商品研发理念中。

---

1. ·『クリエイティブ･マインドセット』トム･ケリー、デイヴィッド･ケリー著、千葉敏生訳、2014年、日経BP社。·『デザイン思考が世界を変える』ティム･ブラウン著、千葉敏生訳、2010年、早川書房。·『発想する会社！』トム･ケリー、ジョナサン･リットマン著、鈴木主税訳、2002年、早川書房。·『イノベーションの達人！』トム･ケリー、ジョナサン･リットマン著、鈴木主税訳、2006年、早川書房。
2. 根据『クリエイティブ･マインドセット』第34页说明，为缓解儿童接受MRI检查时的不安及恐惧，将MRI检查变为了“冒险”。在MRI机上描绘海盗船插画，并让负责操作MRI的医师对孩子说：“我们要坐在海盗船上航行，你一定要躺在船上，千万不能动。”

每天思考如何改善生活

设计思维最重要的就是“坚定创新意识”。

MUJI内部有很多业务员和设计师都对改善生活的商品研发抱有极大的热情。这些研发者通过同事间的学习会，以及各种可以接触信息的机会，不断地探索可以让人们的生活更加美好的商品。正是这些MUJI商品的忠实“粉丝”创造了MUJI的商品。

MUJI的设计师会调查顾客面临的问题与需求，分析搜集来的各类信息，并在此基础上进行商品研发。他们会不断地思考怎样的商品能够帮助人们过上“舒适的生活”。由于MUJI的商品以日用品为主，研发者同时也是生活者，更容易去思考“这种商品是否有用”的问题。

像旅行者一样思考

设计思维提倡“像旅行者一样思考”。以MUJI为例，“Found MUJI”活动就是这类理念的典型代表。

> 比起商品制造，无印良品从创立之初就坚持以“探索与发现”的态度观察生活。我们从世界各地寻找那些未曾过时、被广泛使用的日常用品，对其进行改造，使之适应现代生活、文化和习惯，再以合理的价格进行销售。从2003年开始，此项活动被命名为Found MUJ I，此后更是深入世界各地，开启良品探索之旅。在被发掘的物品中，有些用品如果保留原有品质，其实很难进入我们的生活。因此，无印良品会结合现在的生活品质与设计者探讨，对其加以改良，使之成为符合MUJ I理念的商品。我们要磨练发现良品的眼力，取其精华，去其糟粕，使之与现代生活相适应。Found MUJ I是无印良品与大家共同参与的活动。
>
> （摘自良品计划主页）

可见，“Found　MUJI”是从世界各地的日常用品中吸取经验的MUJI研发方式。正如上文所述，虽然MUJI属于制造零售业，但它从一开始就不负责生产，而是发现好的东西，经过选择和轻加工后再销售。

各个国家都有顺应当地气候和习惯的素材和工具，但要让它们成为在日本及其他国家普遍适用的商品，就需要进行改良。我们要将这些物品的品质和性能加以修正，以适应现代生活。

对“Found MUJI”这一活动来说，最重要的是获取来自世界各地的商

品信息。至于如何加工、如何实现商品化，就要看研发者的本事了。

我在这里向大家介绍“Found MUJI”商品研发的一个案例。

2015年春，“Found　MUJI”以印度织布为主题，推出了使用“坎塔绣花工艺”结合“雕版印染布”制成的室内装饰织物。雕版印染布是使用花纹图案的夹板（印度木板）对布料进行印染的传统工艺。

销售这款商品的店铺会通过照片和文字向顾客介绍这一历史悠久的印度传统工艺，讲述它背后的故事。

此外，于2016年8月开业的MUJI印度1号店也将雕版印染工艺中的木板按几何形状摆放，用以装饰墙面。

自主启动，跨部门合作

在MUJI，研发人员可以跨部门工作。例如，2005年的“葡萄酒项目”就从各个部门收集了大家对葡萄酒的喜好（我也参与其中），一起学习与葡萄酒相关的知识，还一边品酒，一边开会探讨“如果由MUJI来做，会做出怎样的葡萄酒”，大家其乐融融。

这些葡萄酒爱好者经过各种调查与讨论，提出了多样化的视角与想法。

“女性也喜欢出差回家后畅饮一杯”，“把葡萄酒软木塞打开后，如果没能一次喝完，剩下的酒就会变味”。

大家在亲身体验的基础上展开讨论，了解顾客需求，然后从报纸和新闻中搜集各类信息进行市场分析，最后得出结论：MUJI应该制作一种亲切、随意的家常葡萄酒。

最终，食品部的研发者们推出了一种“杯装葡萄酒”，这里的杯装不是指酒杯灌装，而是用玻璃瓶装的小容量葡萄酒（由于在店铺销售酒类需要相关资质，至今还未发售）。虽然现在一人份的小容量葡萄酒在便利店随处可见，但在2005年，小容量的酒类饮料还只有啤酒、碳酸果酒、鸡尾酒和日本酒。

这个案例就是跨部门合作研发商品的典范。MUJI有很多这种跨部门项目，大家会一边聊天（我们称之为“杂谈”），一边打造MUJI式商品。

倾听消费者心声

设计思维提倡“与终端用户产生共鸣”。

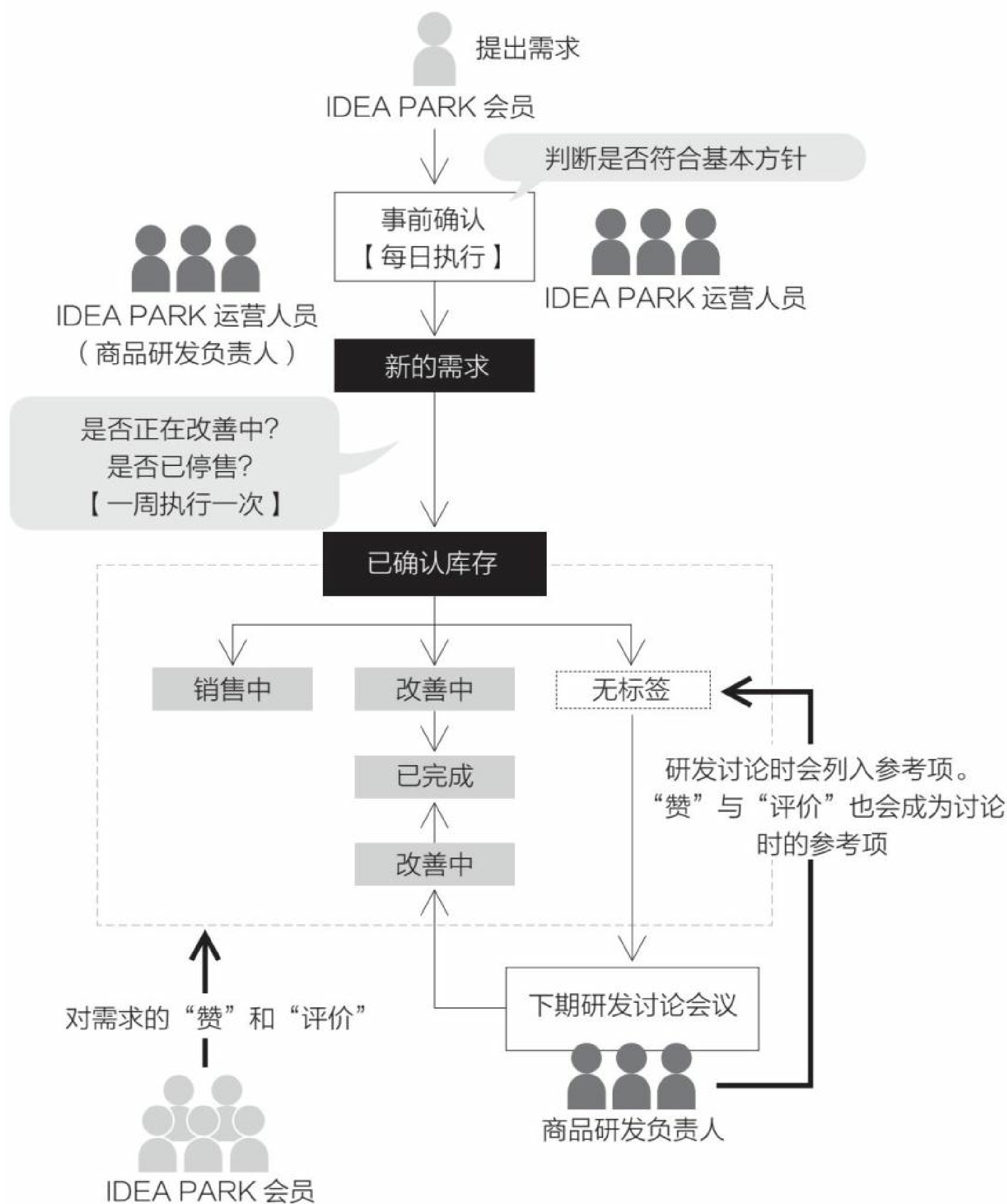
IDEO的蒂姆·布朗在《设计思维改变世界》（千叶敏生译，2014）一书中提出：“我一直致力于通过他人的眼睛观察世界，通过他人的经验理解世界，通过他人的感情感受世界。”换句话说，就是从他人的立场出发，增强自己对性能、认知和感情的理解，最终解决问题。

同样，MUJI在进行商品研发时，也会非常重视生活者每天面临的问题，愿意倾听大量顾客的意见。为此，MUJI采用了很多与生活者“交流”的机制。

例如，MUJI通过“生活良品研究所”，每周都会贴出与日常生活有关的专栏，希望可以改善生活质量的人们就逐渐形成了一个团体。

除此之外，粉丝还可以通过IDEA　PARK网络平台提出意见，譬如希望MUJI推出哪些新商品，针对现有商品的改良意见，或者希望已停售的商品再次销售，等等。我们两年中共收到了1万条意见，涉及200多件商品的改善和研发。针对这些意见，MUJI会认真地探讨，提出报告，并在网站上随时更新，与顾客保持长久的联系。注

IDEA PARK的架构



引自良品计划主页“重新审视IDEA PARK”

被称为“使用者革新”的顾客参与型研发机制也在不断地进步。从2016年秋开始，MUJI还会把在讨论中产生的想法放到网上供顾客选

择，请他们为商品投票。让顾客亲自参与商品的研发过程，会使他们更加期待商品的发售。MUJI通过这种模式，不断地倾听消费者的声音，创造更多好的商品。

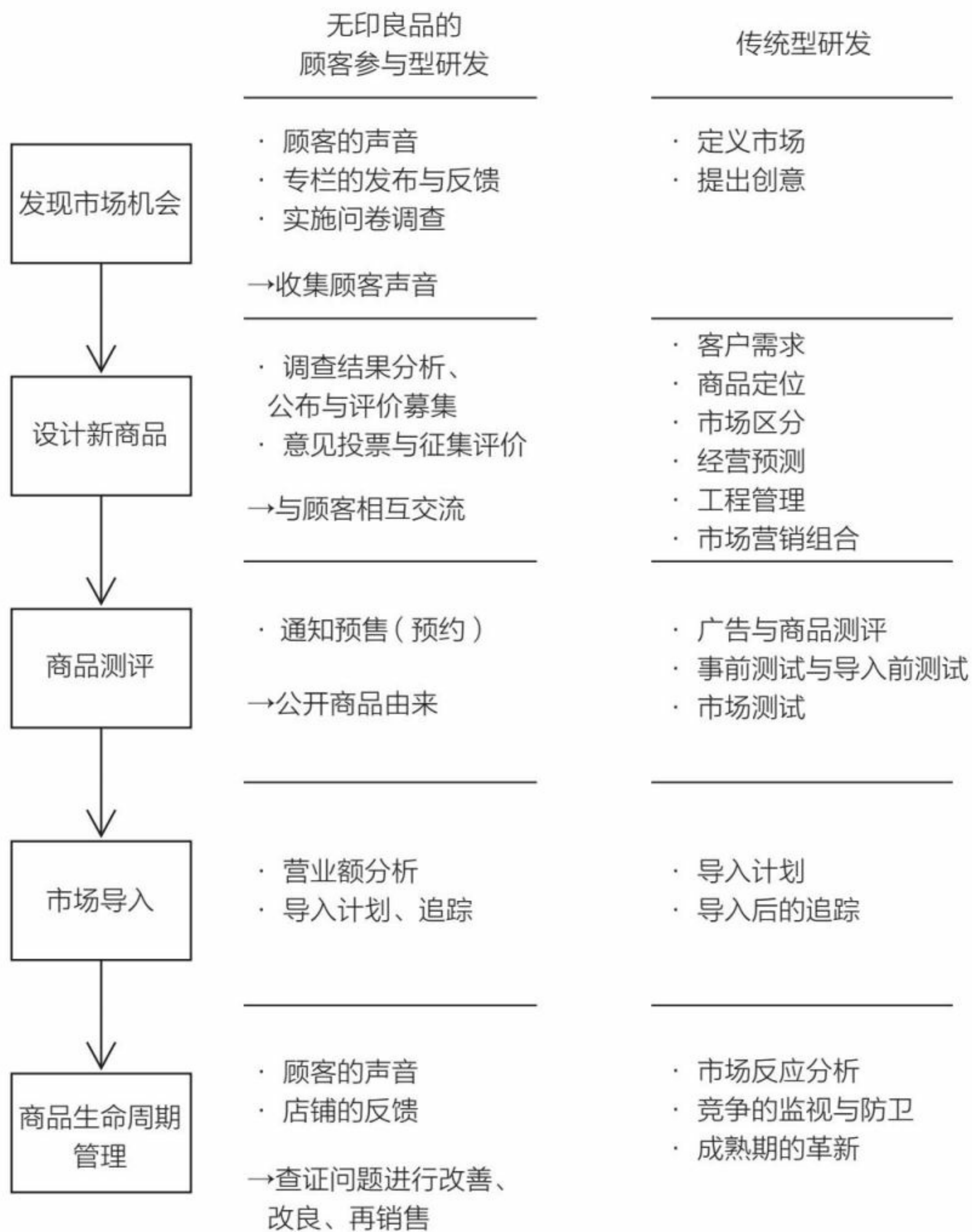
顾客对于改善和使用商品的提案中有很多研发者未曾想到的好点子。MUJI商品就是在与顾客的交流中诞生的。

但是，如何对待顾客的意见和建议，如何将这些意见和建议活用到商品研发中，就需要研发者发挥自己的能力了。过分倾听顾客的声音，盲目增加商品种类，会造成效率低下、浪费严重的问题。为了掌握两者的平衡，研发者必须具备相应的经验和知识。

此外，如下一页的图所示，MUJI倡导的顾客参与型商品研发与传统教科书式的研发并不相同。

利用与顾客的双向交流来获取信息和促进研发时，要留意以下几点内容。

新商品研发过程中传统型研发与顾客参与型研发的不同



制图：增田明子、恩藏直人（2011）

(1) 顾客参与的时机和程度

在商品的研发过程中，顾客参与的时机由商品特性和素材特性决定。顾客参与的时机与程度多种多样，譬如最初的创意公布、市场问卷调查、选定设计方案等。这在策划商品之初就要进行讨论。

(2) 参与顾客的个人倾向

在顾客参与的模式下，意见反馈都来自MUJI的“粉丝”。因此，我们必须考虑到他们与一般大众的不同。如果仅以这些核心顾客为对象，虽然能加深与忠实顾客的纽带，却也阻碍了新市场的拓展。

(3) 商品研发时间的增加

由于研发过程公开，与顾客交流的时间增加，商品研发周期大大超过了仅由研发团队内部进行决策的时间。

为了克服这些困难，就必须具备足够的经验与时间，不断地优化研发模式。

自2003年推出“舒适沙发”后，MUJI便引进顾客参与型研发方式，集聚了各种创意。此外，通过与客户建立强有力的信赖关系，MUJI不断地收集各种意见完成商品研发，并不断地完善这一方式。

---

1. 增田明子、恩藏直人（2011）、「顧客参加型の商品開発［株式会社良品計画　無印良品］」、『マーケティングジャーナル』122号。

深入普通人的生活

在设计思维的具体实践中，最重要的一点就是观察。这就是蒂姆·布朗所提倡的“关注他人未行之事，倾听他人未尽之言”。据说IDEO公司在项目期间会设置集中观察期，组织大家一起观察别人在做什么、没做什么，倾听别人在说什么、没说什么。

MUJI也一样，研发成员会拜访普通家庭，观察他们如何生活，如何使用物品，详细了解他们的生活方式。

虽然很多企业在商品研发时都进行了观察，但MUJI的观察更为深入、彻底，还有自己的诀窍。针对同一个主题，设计师与业务员会组成小组，几个小组去拜访4~5个地方，把房间中看得见与看不见的地方都拍下来，然后进行小组讨论，从中发现课题。关于这个方法，《无印良品的设计Ⅱ》（日经设计编撰，2016）进行了详细的介绍。

MUJI和IDEO的观察方法看似一样，观察的对象却大不相同。

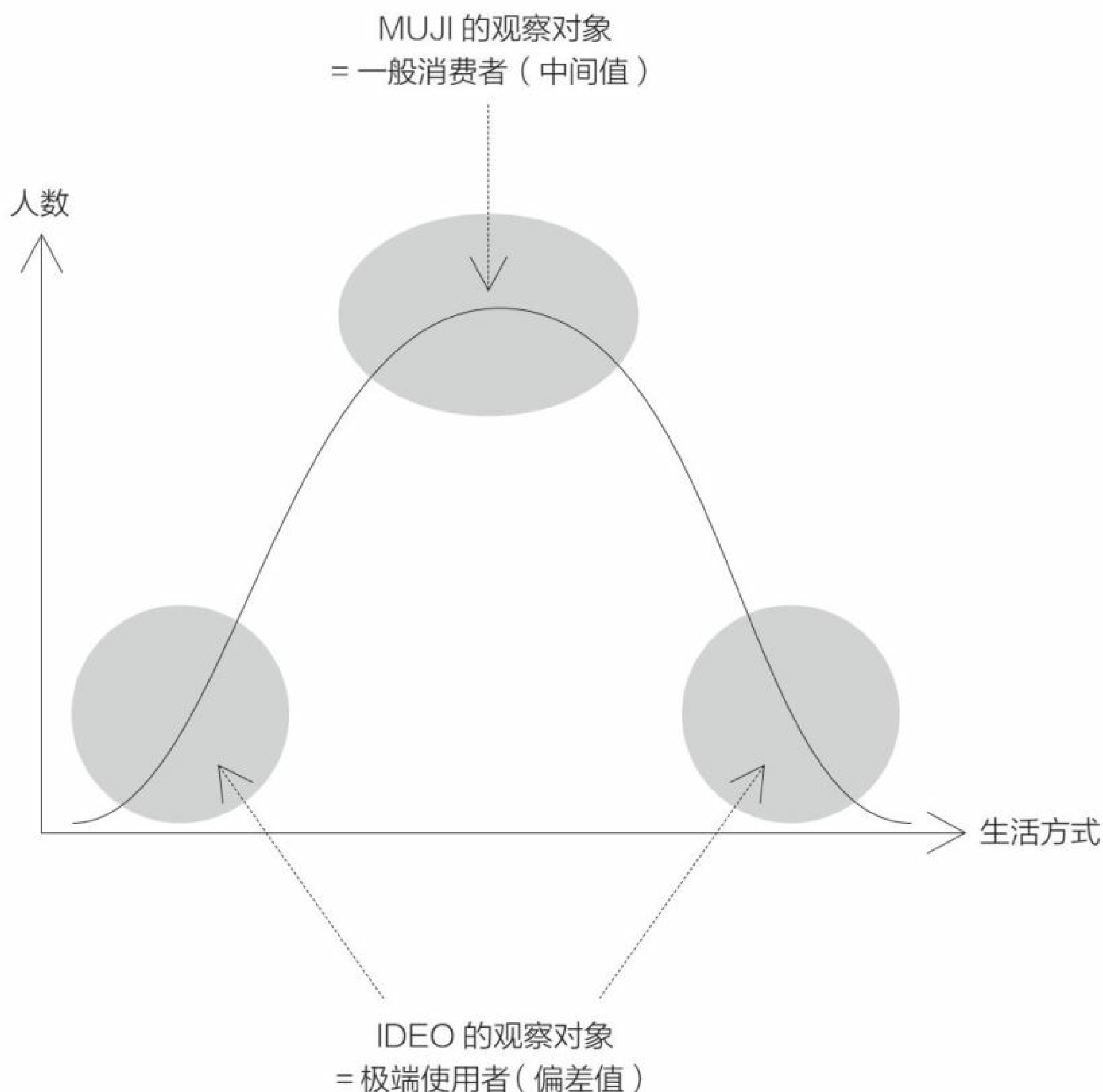
比起去理解普通民众的购买习惯，以创新为首要目标的IDEO会更倾向于观察极端使用者（专业人士、收藏家、“发烧友”、奇异之人、儿童等）。蒂姆·布朗指出，普通人位于正态分布的中心制高点，观察分布在两端的人更容易获得创意。㊟

与之相反，MUJI的观察对象是位于正态分布中央的人。MUJI商品研发本身就以大众为目标，观察重点在于普通民众在生活中面临的问题。例如，在日常生活中，有很多人不知如何进行收纳整理。MUJI的

研发者就会去观察这些家庭，思考有没有可以快速整理抽屉的工具。

探索普通大众的生活，关键是为了看到生活最真实的样子。因此，MUJI会获得公司职员家属的同意，对他们的日常生活进行观察。因为如果向外部人员申请观察，被观察者肯定会事先整理房间。唯有暴露最真实的生活，才能观察到更多有用的信息。

MUJI与IDEO观察的不同点



MUJI正是通过观察这些普通民众的生活，不断地创造可以消除生活者烦恼的商品。

---

1. 『デザイン思考が世界を変える』ティム・ブラウン著、千葉敏生訳、2010年、早川書房。

量化预测商品价值

设计思维在不断地提问“为什么”。

MUJI也在不断地提问“为什么”。这里的“为什么”可分为两种。

一种是验证假设的“为什么”。

MUJI的商品研发者（业务员）在销售额分析与市场分析的基础上进行商品策划、制订计划，继而展开具体的商品研发。此外，销售时货架的摆放位置、销售时间、价格、推广计划等，都由他们决定。

商品研发者会针对“这件商品能给顾客提供多少便利”进行量化预测，然后检验预测数值与结果之间的偏差，这一数值对接下来的商品研发有着至关重要的意义。“为什么销售额会超出预期？”“为什么没有达到预期值？”“是外部原因还是商品本身的原因？”这些都需要仔细探讨。

向商品提出“为什么”

MUJI还会不断地探究另外一种“为什么”，即汇集古今智慧的“为什么”。它的基调就是质疑常识。

例如MUJI的常规商品“合脚直角袜”，原本出自捷克的一位老奶奶之手，MUJI从中获得灵感，最后得以量产销售。我在这里先大致介绍一下这件商品的由来。

首先，我们是如何获得捷克老奶奶手编直角袜这一信息的呢？这件事极具偶然性，还要多亏将其提上商品化议程的慧眼之人。

上文提到，为了实施Found MUJI计划，MUJI在世界各地都建立了关系网络，请相关人员收集各国独特的日用品信息并做报告，然后讨论将这些物品转化为商品的可能性。但是仅从报告内容判断，是很难走到商品研发阶段的。

如果长期居住在海外，每天融入当地日常生活，人们反而不清楚这个国家的特色商品是什么。而且如果不能将MUJI的商品研发理念完整地传达给对方，报告人就很难掌握报告的侧重点。

此外，也有居住在日本却能够提供海外信息的报告人。其中有一位女士因为其女儿与捷克人结婚，而成了负责捷克商品的报告人。那位女士还拿来捷克的商品实物进行介绍，其中有食品、厨房用品，还有夹杂在其中的手织袜子。这双袜子用粗毛线编织，带有浓浓的纯手工编织风情。那位女士在报告中提到，这双袜子“既保暖又结实”。

当时有几位商品研发者去听了这场说明会，但都认为那款袜子还不

能进行商品化生产。但是，2006年时任专务的金井会长指出：“这双袜子为什么保暖？为什么结实？真的不会从脚上滑落吗？不如我们再认真地探讨一下。”

因此，大家又重新审视了这双袜子，并偶然发现了其中的奥秘——这双袜子是“直角”袜。

但是，这种直角袜很难生产，因为当时没有一家工厂生产过直角袜。一般流水线为了迎合机器设计，生产的袜子的脚跟部都是120°。

其实仔细想想，如果要贴合人类直立时的脚，直角的袜子才最合适。

老奶奶很自然地就将袜子织成了直角形状。MUJI的商品研发者们这样想：“是否因为遵从了自然的直角形状，才使袜子更加合脚、更加保暖？”“袜子之所以结实，是因为老奶奶一针一线编织得非常仔细。”

就这样，MUJI着手启动这个项目，推进直角袜的商品化进程，寻找代理工厂。商品研发者还专程到捷克向老奶奶学习编织方法，对着录像反复研究，与代理工厂共同研究制作方法，最终实现了直角袜的量产。此外，广告推广与顾客交流也取得了不俗的业绩，让“合脚直角袜”成为MUJI的代表性商品之一。

从这个案例可以看出，MUJI在从全世界搜集信息时，向商品化提出“为什么”非常重要。

“为什么会是这种形状？”“为什么做不出来？”“要做出来该怎么做？”MUJI在商品研发过程中，不断地提问“为什么”。

套入“框架”展开想象

MUJI的商品研发者都有一个小癖好，那就是看到展会的展品与竞争对手的商品时，都会思考“MUJI会怎么做？”尝试去掉商品的颜色与形状特征，将其模块化，选择天然素材，令其可循环利用……他们会把商品套入MUJI框架，思考商品能否改善生活，是否足够吸引人。

我在MUJI从事商品研发工作时，会不断地将生活中碰到的物品套入MUJI框架，思考“如果由MUJI进行研发，这件商品会变成什么样”，“这件东西MUJI也有”，“这件东西不太行”。

说两句题外话，在我成为大学教师后，依然在用同样的方法训练学生。我在“国际经营论”课程中引用了日本经济产业省发布的名为“亚洲趋势图”的生活情况调查报告。(注)学生们可以选择自己喜欢的国家，熟读该国资料，思考“如果自己是日本企业的海外负责人，如何去了解这个国家人们的需求，会选择采取哪种市场营销策略”。因为课程内容是国际市场营销，我会要求他们在明确STP的基础上，阐述4P（商品、价格、渠道、宣传）战略。学生们要展开想象，日本人习以为常的商品和服务应该如何与被选国家人们的需求相适应，并制定相应的战略方针。这些模拟训练就是让他们提前接触从学校毕业进入社会时有可能遇到的各种情况。

他们需要思考“假如我是某公司员工，在进军某国市场时，为了满足某种需求，需要考虑哪些事情”。也就是说，要考虑这些在日本习以为常的事物拿到海外市场时，会出现什么情况。就这样，改变市场环境的日常训练，能够让学生们迸发出更多灵感。

---

1. 『平成21年度アジア消費トレンド研究会報告書』経済産業省、2010年（http://www.meti.go.jp/report/data/g100329aj.html）。

变偶然为必然

在MUJI的商品研发经历使我明白了一个道理，那就是任何事都无法从零开始。人只有在遇到问题、产生疑问时，才会开始思考，才会去想象将现有的想法加以整合，会有什么效果。

我们可以将这些想法藏在心中，但若与他人分享，就会成为一个开放项目。与别人分享想法，或许能换得其他好主意。这种人与人之间的交流尤为重要。

因此，我们要重视这种偶然的相遇。事实上，如果我们反复琢磨，会发现许多偶然其实存在必然性。MUJI的商品研发也是如此，如果一直思考新商品，会因此使得偶然的相遇成为必然。

我曾经有类似经历，就是上文提到的MUJI与JICA的合作项目。当时我正致力于以“社会道德”为主题的商品研发工作，在收集社会贡献活动的信息时，知道了JICA这个组织的存在。然后通过电话咨询，启动了这一合作项目。因为我们发现，MUJI与JICA的目标是一致的。

MUJI对JICA带来的发展中国家相关的信息抱有期待，JICA则希望可以向发展中国家推广MUJI的生产管理模式和商业OJT（职业培训），以拓宽商品在发达国家市场上的销路。原本民营企业MUJI与政府机构JICA之间并无交集，但正是这次偶然的联系，使双方得以发挥自己的能力，实现共同目标。

这个项目在国际上大获好评，但究其本源，可谓一场偶然的相遇。在项目真正启动时，两者的关系就变成了必然。

但是，我们也要时刻防范这种偶然的相遇成为破坏对方“舒适生活”的罪魁祸首。

MGS（MUJI Global Sourcing，MUJI全球原料来源）是MUJI旗下分管运输调配的子公司，社长达富一也先生曾经出版了一本影像集，名为《旅行之书：我与生活的邂逅2005—2015》（2016年，MUJI BOOKS）。这本影像集记录了他在搜集各种原材料产地信息时，偶遇当地生产者制造商品的场景。

这本书封面上有一句话——“如果未曾相遇就好了”，给我留下了深刻的印象。这其实是一句反话，他很高兴可以在旅途中遇到这些人。但是作为消费社会的代表，他又怕自己的到来会影响当地人的生活，因此才会发出“如果未曾相遇就好了”这种感慨。

7

世界零距离：

MUJI如何跨越文化壁垒

MUJI与KUMON相似？

虽然KUMON（公文式教育）并非零售业，但它与MUJI有许多相似之处。

KUMON的全球化发展可谓日本服务产业成功走向国际化的典型案例。根据KUMON官网公布的数据来看，其在日本国内拥有151万名学员，而在海外的48个国家或地区，学员数达到了276万人，远超日本国内（数据截至2016年3月）。

KUMON推广到世界各地的公文式学习法以提升读、写、算等基础学习能力为根本。这种方法提倡因材施教，配合老师的适度指导，让学员从能够轻松解答的内容开始，由浅及深，逐渐培养起独立思考、自主学习的能力。

KUMON的公文式学习法之所以能够在世界范围内推广，主要有两大原因。首先，不管在哪个国家或地区，计算和阅读这些基本能力都不可或缺。其次，KUMON旨在培养学生“自学自习”的态度，这正是家长最希望孩子学会的东西。

不同国家有不同的教育模式与内容。如果像日本的应试教育那样，按照不同国家的具体情况编制教学内容，反而不易实现全球化发展。

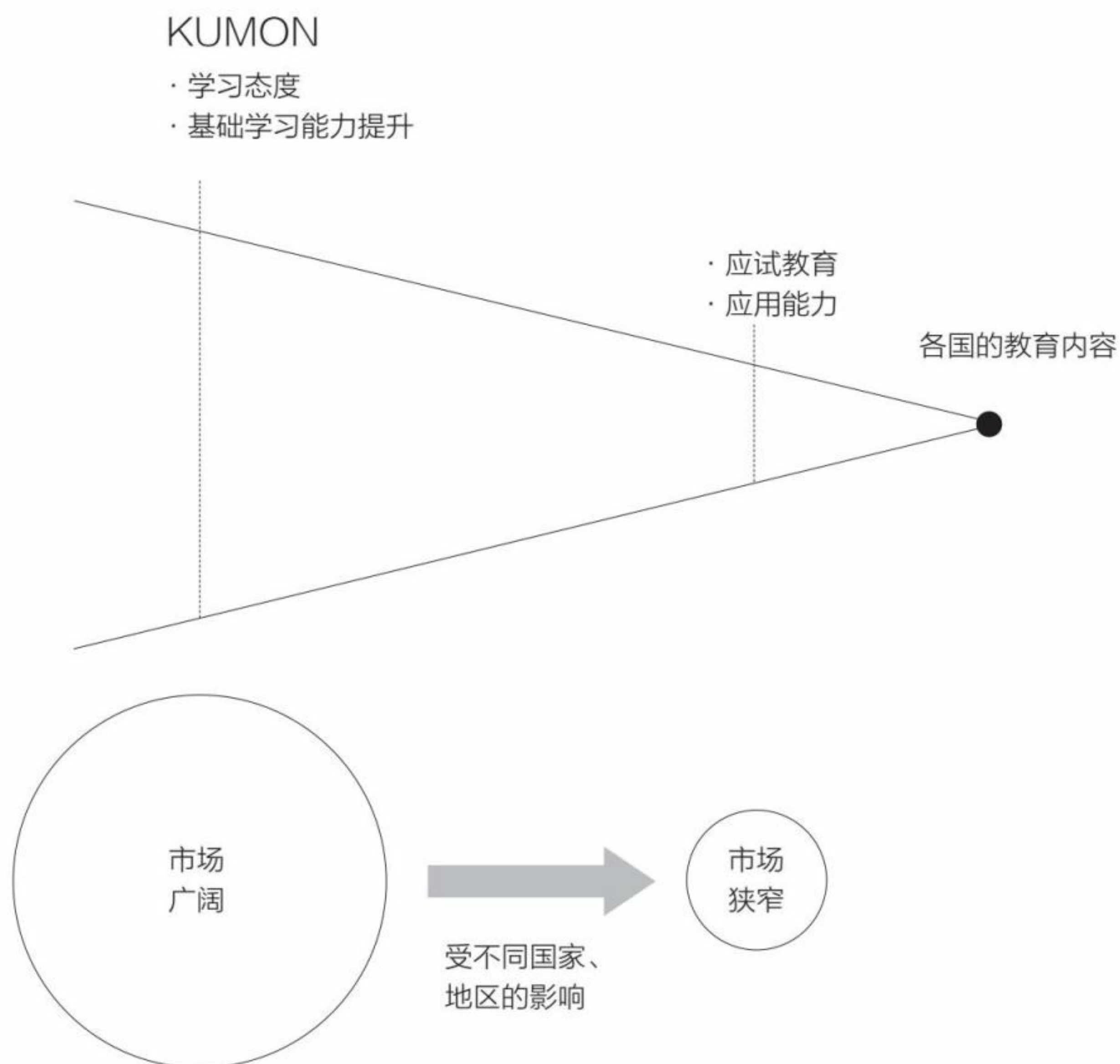
因此，KUMON避开了这一选择，将目标放在基础学习能力的提升上。

虽然行业不同，但KUMON和MUJI在提供具有世界普适性的商品和

服务方面，却有着十分相似的地方。

MUJI所有的日用品都遵循了“这样就好”的理念，努力满足人类最普遍的需求。它不设置特定的目标客户群，停留在个性化之前，满足最大公约数的需求。正因为这样，MUJI才能为世界所接受。

KUMON的思考方式



MUJI与**Pokemon**相似？

MUJI与Pokemon之间的共同点也可列举一二。MUJI和Pokemon均诞生于日本文化背景，进而为世界所接受。双方所秉持的理念都根植于与自然相协调的日本文化。

Pokemon最初是Game Boy的一款游戏软件，于1996年2月发售。这是一款捕捉小精灵的游戏。

因为广受欢迎，原本只是游戏的Pokemon逐渐被推广到多种媒介。例如，以小学生和中学生为目标受众的漫画杂志*Coro Coro Comic*开始连载相关漫画，同时也开始制作动画片。此外，随着Pokemon玩具的发售与影视作品的出现，其他周边商品也开始充斥市场。

Pokemon于1997年相继进入中国香港、中国台湾及中国大陆市场，后又输出到美国、澳大利亚、加拿大、西欧、拉丁美洲、中东、近东、东欧等地，在世界范围内掀起了热潮。

Pokemon为何如此受欢迎？《菊与Pokemon——论日本文化的力量与全球化》（安妮·阿里森著，实川元子译，2010）一书从文化人类学的角度分析了其中原因："游戏规则简单，4岁的小朋友也可轻松操作"，"游戏内含互动模式，玩家可互相交流心得"，"为玩家创造了一个完全虚拟的世界"，"角色定位不仅限于日本国内，可以满足玩家野心，设立更高级别的目标，成为世界上最厉害的小精灵训练师"，等等。

此外，对于海外玩家来说，Pokemon"集合了日本民间传说与神话故事中的各路妖魔鬼怪"，极具新旧融合的日本特色，可谓现代版"妖

怪”。

一个专门从事妖怪研究的意大利朋友曾对我说，西方妖怪大多由人类转化而来，比如德古拉伯爵（吸血鬼），而日本妖怪则与动物和自然界有着更深的联系。

关于这点，阿里森也在书中做出了解释：“日本人崇尚自然灵性之美，并擅长利用人类之手，将自然改造成最为理想的样子，发挥万物的潜能，使生命活动更加充实。”此外，她还以日本“盆栽”为例进行了说明。盆栽就是将自然界中的植物裁剪出更完美的形状，使之获得更长的寿命。

这些西方观点让我重新认识了日本人倡导的“人与自然共生”的理念。大部分人都认为Pokemon不过是深受孩子喜爱的“可爱”形象，但海外研究者从“日本文化”“协调人与自然”的角度重新诠释了这一文化现象。

---

1. Pokemon是Pocket Monster的缩写，中文译为“精灵宝可梦”。——编者注
2. Game Boy是任天堂于1989年发售的便携式游戏机。——编者注

解说：阻碍全球化的“四大距离”

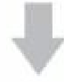
国际经营理论的权威人士潘卡基·格玛沃特曾在《不同国家的可乐应该有不同的味道吗》（望月卫译，2009）一书中指出，国际贸易发展的难点在于不同国家与地区之间存在着“隔阂/距离”。

这种距离分为四种：文化距离、制度距离、地理距离、经济距离，简称“CAGE”[注]。

格玛沃特认为，企业在进行海外拓展时，必须要理解这四大距离的含义，并在此基础上进行经营决策及讨论。要想实现企业的全球化目标，就必须消除本国与目标市场所在国之间的隔阂。

CAGE框架

国际贸易发展的难点



国家和地区之间“距离”的管理

	主要原因
文化距离 Cultural Distance	· 语言 · 道德观 · 宗教 · 社会行为规范等
制度距离 Administrative Distance	· 本国人移民数 · 政治友好度、关联度等
地理距离 Geographic Distance	· 地理上的距离 · 两国间交通的便利性 · 气候差异等
经济距离 Economic Distance	· 经济水平 · 基础设施完善程度 · 人才数量与质量 · 技术水平等

此外，要了解商品在对方国家处于生命周期（导入期、成长期、成熟期、衰退期）的哪个阶段，还要根据竞争对手的情况来改变本企业营销方式。

例如，如果商品尚处于导入期，竞争相对较小，为了提高认知度，企业就必须对商品情况进行详细的介绍。相反，若处于成熟期，竞争进入白热化阶段，为了吸引更多顾客，企业就必须拿出不同于其他商家的特色。

就这样，企业在进行海外拓展时，众多因素盘根错节，从而出现了各种隔阂。

尤其是“文化距离”，更是日用品行业所面临的最大问题。文化的距离由七大因素构成：物质生活、语言、社会相互作用、美学、宗教、教育和价值。文化距离对品牌印象也有着巨大的影响。

上文提到的Pokemon就是跨越文化距离、冲出日本、走向世界的成功案例。日本动漫之所以能席卷全世界，归根溯源，就是因为它背后所承载的日本文化信息。

“文化”的构成要素

1 物质生活

2 语言

3 社会相互作用

4 美学

5 宗教

6 教育

7 价值

《国际市场营销》 小田部正明、K.赫尔森著，栗木契审译，2010

此外，Hello Kitty（凯蒂猫）也是一个成功案例。Sanrio（三丽鸥）公司通过推出Hello Kitty这一卡通形象，在全世界收获了无数忠实“粉丝”，取得了巨大的成功。Sanrio公司还会根据当地生活与设计风格来制作Hello Kitty的周边商品[注]。[注]与日本动漫的海外输出类似，“韩流”也成为一种海外商业拓展手段。这种模式以文化渗透为先导，商业拓展紧随其后。韩国通过不断地向亚洲各国输出电视剧，形成“韩流”效应。在此效应下，观众对剧中人物的生活方式、使用的家电和时尚风格充满了兴趣和憧憬。这时，相关商品的制造商便可伺机而动，坐收其利。韩国通过文化软着陆为先锋、商业拓展紧随其后的方法，取得了巨大成功。[注]

---

1. “CAGE”是文化距离（Cultural Distance）、制度距离（Administrative Distance）、地理距离（Geographic Distance）和经济距离（Economic Distance）的英文首字母缩写组合。——编者注
2. 周边商品指用动画、漫画、游戏作品中的人物或动物造型制成的商品。——编者注
3. 「『キティ』は仕事を選ばない」『日経ビジネス』2013年5月20日。
4. 「韓国企業の海外ビジネス戦略」日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部、2014年3月。例如，越南是韩国企业投资地之一，“在越南，电视剧等‘韩流’人气根植很深，呈现出推动韩国品牌消费品的倾向。在韩国企业开展海外业务的过程中，‘韩流’起到了制造顺风的作用”。（第28页）（https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001638/07001638.pdf）

向消费者说明“何为MUJI”

虽然MUJI同Pokemon一样，都以日本文化为背景，但在海外拓展的过程中，MUJI的商品推广方式与卡通商品却大为不同。卡通商品可以瞬间火遍全球，但MUJI则需要投入大量时间、人力与物力，开设海外分店、吸引顾客，一步一个脚印地走出自己的路。

很多国家并不了解MUJI品牌，因此MUJI在海外开设分店时，通常会在店门前放置广告牌，向顾客说明“What's　MUJI？”（何为MUJI？）虽然店铺里琳琅满目的商品已经向顾客传达了MUJI的世界观，但是通过广告牌上的说明，消费者可以更加全面地了解MUJI。也许阅读广告牌上说明的人寥寥无几，但是当你初次见到MUJI，想知道“何为MUJI？”时，通过这块广告牌，你就可以对它所倡导的理念有一定了解。

人们往往会对自己感兴趣的事（拥有“高关注度”，详见第2章）产生求知欲，渴望更深层次的了解。同样，那些走进MUJI店铺、对商品产生兴趣的人也想要了解“何为MUJI”，“这件商品应该如何使用”。广告牌在MUJI与这类顾客交流的过程中发挥了巨大的作用。

在消费者行为论与心理学研究中，有一种模型叫作“启发式系统模型”（HSM）。(注)当人们对一件事情不感兴趣时，往往会直观地看待这件事；当人们在意这件事时，就会对其进行系统性的分析。在这种情况下，书面文字可以提供更好的说明。(注)由此可见，解释“何为MUJI？”的广告牌更有助于高关注度分析型的消费者理解MUJI。

与之相反，那些只是进店随便看看，原本就没有兴趣的顾客（低关

注度），则只会根据一些浅显的信息来形成自己的理解，例如“这是日本的品牌”“不知品质如何”等。

低关注度的顾客并不关心品牌核心内容，而是仅凭原产国等周边信息进行理解并采取行动。有些企业就利用消费者的这种心理来促进消费。

例如，大创百元店（DAISO）会在海外分店墙壁上用超大字体标注“Made in Japan”（日本制造）、“Japan Quality”（日本品质），一些日本制造的商品上也会有明显标识。无独有偶，优衣库也会在海外分店的电子公告牌上滚动播出“Japanese Technology”（日本科技）字样。这些品牌都希望通过“日本制造”的招牌来吸引顾客。

虽然对于世界各地消费者来说，MUJI也是日本品牌，也具有同样的魅力，但对于MUJI而言，比起“日本”这类周边信息，它更看重“MUJI”这一最核心、最本质的内容。

---

1. ·Chaiken. S. (1980). “Heuristic Versus Systematic Information Processing and the Use of Source Versus Message Cues in Persuasion.” *ournal of Personality and Social Psychology*, 39 (5), 752766.·Chaiken. S. and C. Stangor (1987). “Attitudes and Attitude Change.” *Annual Review of Psychology*,38 (1), 575-630.
2. Sundar. S. (2000). “Multimedia Effects on Processing and Perception of Online News: A Study of Picture, Audio, and Video Downloads.”*ournalism and Mass Communication Quarterly*, 77(3), 480-499.

认真做好复杂的翻译

从翻译角度来看，MUJI的品名翻译并非易事。

例如，翻译对象名称过长。为了有效传达商品的优点，MUJI的很多商品名都采用了“能XX的XX”这种句式，譬如“不扎脖子的高领毛衣”“舒适沙发”等。由于字数限制，在翻译时就很难决定是该译成说明优点的“XX”，还是只翻译商品名称“XX”。MUJI在多少个国家开设店铺，就要经历多少次这样的烦恼。

瑞典家居品牌宜家是怎么做的呢？该品牌在这方面效率极高，商品说明书全是照片和插图，几乎没有文字描述。虽然品质、规格等内容都按照当地规定来表述，但不对商品名进行翻译，(注)仍沿用瑞典语名称，将其作为固有名词进行处理。

MUJI会尽量译出标签上的商品由来。MUJI在商品研发的过程中，非常重视商品背后的故事。将这些“由来”翻译成各国语言，可以更好地向顾客传达商品的特点与优势。

MUJI广告也很难翻译。比如，2012年的广告语是“人類は温暖か”。这句广告语表达了两层含义，一是对全球气候变暖的担忧，二是希望人与自然可以和谐共存。

日语中“温暖か”一词可以很好地表达这两层意思。“か”既有疑问之意，又可表示某种状态的变化。

把这句话翻译成其他语言则并非易事。英语翻译成了疑问句“Humanity：Warm？”，而中文则翻译成了“温暖人间”。我曾经向中国

人请教其中的含义，中文翻译只表达了“温暖的人”“温暖的世界”这层含义。

由此可见，翻译MUJI的广告并非易事。但是，MUJI在为之努力，希望能让顾客最大限度地了解其中的含义。

---

1. 宜家的商品名都有一定的规律：沙发、扶手椅等商品使用地名，浴室用品使用湖川名，照明器具使用与音乐、科学、气象相关的名称，面料、窗帘等使用瑞典女性人名，椅子和办公桌等使用瑞典男性人名，儿童用品使用哺乳类及鸟类名称，花园用品和露台室外家具类使用瑞典岛屿名称，床单、床罩则使用花、植物、宝石的名称。「誰も知らないIKEA商品名の秘密」マイナビウーマン、2013年10月24日（https://woman.mynavi.jp/article/131024-044/）。

解说：高情景文化与低情景文化

著名人类学家爱德华·T.霍尔根据人们在沟通过程中信息传递与接受的准确性与清晰性，提出了“高情景”与“低情景”文化的分析构架。注




Humanity: Warm?



“高情景文化”的特征是，当人们解读信息时，非常重视自身所处的情景，倾向于读取信息中潜在的含义，也就是所谓的“察言观色”。

日本就是高情景文化的典型。日本人在沟通时，常常会通过观察对方未言明的态度等来决定自身行为。拉丁美洲及深受儒家文化影响的中、韩两国也都属于高情景文化。高情景文化常见于推崇集体主义精神的国家。

与高情景文化相反，低情景文化的信息都通过明确的言语进行传达，所说即所想。低情景文化的交流不会“察言观色”。美国、斯堪的纳维亚半岛国家、德国等都是低情景文化的代表。低情景文化一般都出现在个人主义色彩浓厚的国家。

对情景的不同认知深刻地影响着企业的广告模式。高情景文化的广告表达都比较含蓄、细腻，广告词相对较少，偏好象征性事物；低情景文化则会使用较多的广告词，并会列数据、摆理由，以此提高广告效率。因此，低情景文化国家会感觉高情景文化国家的广告晦涩难懂。

心理学家理查德·E.尼斯比特在众多研究的基础上对东西方文化差异进行了分析。[注]他认为，东方注重矛盾，西方规避矛盾；东方注重人情关系，西方倾向归纳分析；东方属于高情景文化，会根据具体情况进行变通，西方属于典型的低情景文化，强调合理性，严守规则。

MUJI选择在标签上注明商品“由来”，可以说这一做法也符合了低情景文化的需求。

但是，它的商品本身却受到了日本高情景文化的深刻影响。例如，第5章中介绍的“玻璃容器”，也可以用作玻璃器皿、杯子、花瓶。像这种不限定具体用途，可根据使用者的需求进行调整的商品就非常容易被高情景文化中人所接受。

---

1. Hall. E. T. (1976) Beyond Culture. Anchor Books.此外，介绍实际经营现场“高情景”与“低情景”的著作，还可参考『異文化理解力』（エリン･メイヤー著、田岡恵監訳、樋口武志訳、2015年、英治出版）。
2. 『木を見る西洋人 森を見る東洋人』リチャード･E･ニスベット著、村本由紀子訳、2004年、ダイヤモンド社。

解说：国民性质与文化特征

除了前面提到的情景，也有许多学者在研究各国的国民性与文化差异。

比较有名的是G.霍夫斯泰德的“跨文化”比较研究。㊟他将世界文化按照4种（后来变为5种）维度进行划分，总结了各国文化的特点。这4种维度分别是：（1）权力距离；（2）不确定性的规避；（3）个人主义/集体主义；（4）男性化与女性化（后追加的维度为“长期取向和短期取向”）。

下面的对比表是研究结果的一部分。从下表可以看出，日本在权利距离与个人主义方面都接近世界平均值，但比较倾向不确定性的规避，且为男权社会（数据收集时间为1980年）。

人们对文化的定义各有不同，㊟但其相通之处在于：文化是人与人的知识传递（不同于通过遗传基因进行的生物性传递），由共享价值观的“集团世代”传承，是相互影响与共享的存在。并且，文化会随着时代的发展而变化。

不同国家之间的文化与国民性比较，指的是了解“这个国家哪种人比较多”，只能阐述国民的一般性特征，并不能体现全体国民的特征。

霍夫斯泰德的“跨文化”比较

	权力距离	不确定性的规避	个人主义	男性化
日本	54	92	46	95
美国	40	46	91	62
英国	35	35	89	66
德国	35	65	67	66
法国	68	86	71	43
意大利	50	75	76	70
瑞典	31	29	71	5
丹麦	18	23	74	16
巴西	69	76	38	49
印度	77	40	48	56
40 国平均值	52	64	50	50

不同国家的国民性质会有重合之处。例如，下一页的图中既有比日本人还像日本人的美国人，也有比美国人还像美国人的日本人。

此外，在比较各国文化时，既有可视化的部分，又有像价值观与理念这种无法视觉化的部分。即使是外国人，也能够理解可视化的部分，但无法视觉化的部分却晦涩难懂。例如，我们可以看出态度与行为的差异，但是并不了解这种差异背后的信条、理念与价值观等。

因此，最应该注意的是无法视觉化的部分。

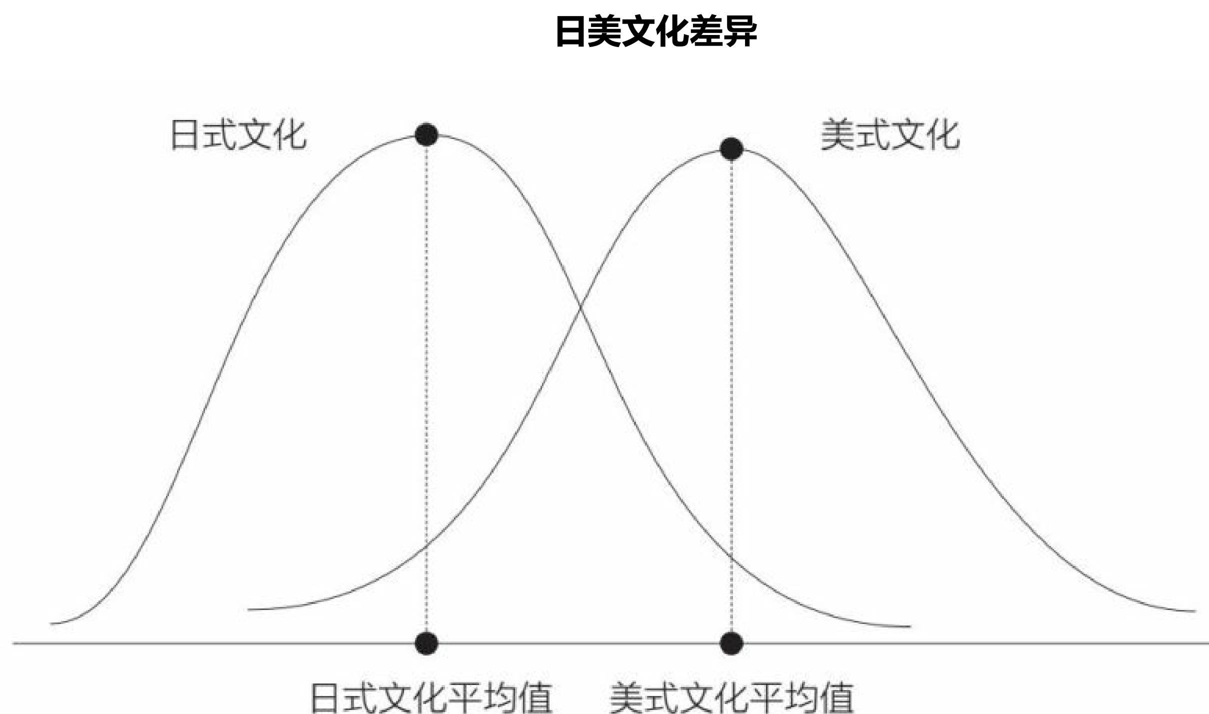
1. ·Hofstede. G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill.*（『多文化世界』岩井紀子･岩井八郎訳、1995年、有斐閣。）·Hofstede. G. (1980). *Culture's Consequences:*International Difference in Work-Related Values.Sage Publications.·除了该原著，国际工商管理学教材『グローバル経営入門』（浅川和宏著、2003年、日本経済新聞出版社）中也有详细说明。
2. 霍夫斯泰德说："所谓文化，是一个集团或类别的成员将自身与其他集团或类别区分开来的集群心理建设。"（Hofstede, 1991）泰普斯特等人认为："所谓文化，是被人门学习、共享，拥有强制力，互相关联的一连串象征集合。这些象征的意义给社会构成体赋予了一种定向，这种定向从整体上，为一切社会存续过程中必须解决的问题提供了答案。"（Terpstra and David，1991）

世界人民的“MUJI印象”

中国：“想选择质量好的日常生活用品”

MUJI在中国尤其受欢迎。2015年12月MUJI上海旗舰店开业时，人们在店外排起了长龙。这种现象在进驻中国的世界品牌中屈指可数。

日美文化差异



出处：以琼潘纳斯和汉普登-特纳（Trompenaars and Hampden-Turner，1988）为模板制作

随着中国经济的持续发展，中等收入阶层不断地增加。MUJI刚进入中国市场时，大家都觉得“商品价格过高”，但经过几次价格调整，加之中产阶层收入增加，MUJI的商品价格逐渐被大多数人所接受。

此外，随着中国消费者观念的转变，越来越多的人开始选择MUJI商品。过去，大家都认为中国消费者喜欢红色或者金色等夸张的色彩，还担心MUJI不能被大众广泛接受。但是，随着中国人生活方式的改变，消费的多样化与简约风格也渐渐深入人心，越来越多的消费者提高了对生活用品的要求。此外，人们的环保意识也得到了大幅提升。MUJI的存在就是为了满足这些消费者的需求。

目前，MUJI在中国加快了开店速度，计划到2016年实现店铺数量达到200家的规模。注

意大利："日语表述别具魅力"

在意大利消费者的印象中，MUJI是日本品牌，商品设计感强、价格高、简约大方、品质优良。意大利消费者之所以对MUJI有如此高的评价，还有一个令人意外的原因。





中国上海的MUJI店铺开业时，店门口排起了长龙，人们要等候数小时才能进入（照

片由良品计划提供）

2004年我在意大利时，曾经有朋友对我说，MUJI的“日文标签”非常有魅力。也就是说，我们以为意大利人会把看不懂的日语表述当成没有意义的信息，没想到这对于他们来说，竟成了MUJI的魅力所在。

当时MUJI海外分店的商品都是原装进口的，只有货架上才贴有译成当地语言的商品名称。

但是，随着海外分店的增加，MUJI的标签不仅会用日语表述，还会翻译成英文。根据国别的不同，也会译成其他语言。

迪拜：“优雅”与“创新”

2013年开业的迪拜1号店挂出了一幅写有“Simple，Elegant，Innovative”（简约、优雅、创新）的广告牌。从这个广告牌中可以看出当时迪拜对MUJI的期许。

“简约”是各个国家对MUJI的一致印象。让我感到比较新鲜的是“优雅”与“创新”。从后文将要提到的品牌印象调查结果中可知，这两个词的排名并不靠前。中东地区对MUJI的诉求是优雅与创新性，与日本大不相同。



迪拜1号店开业准备阶段的广告牌（作者于2013年拍摄）

---

1. 2016年度良品计划年报（http://ryohin-keikaku.jp/balance/pdf/annualreport_2016.pdf）。

海外评价高于日本

2009年，MUJI以顾客为调查对象，对MUJI的品牌印象实施了问卷调查（调查结果见第162~163页）。注

由调查结果可知，在所有项目上，海外消费者对MUJI的评价都高于日本本国消费者。

工作人员在店铺中随机抽取了多名顾客来填写调查问卷表，表中的每一个项目都分为5个等级（最高为5，最低为1），最后再按照国别统计每项得分的平均值。

我自认为意大利消费者对MUJI的品牌印象与日本本国消费者有很大差异，便决定发起一项调查，用以比较世界各国对MUJI的不同印象。

调查范围涵盖了5个欧美国家（英国、法国、意大利、德国、美国）与7个亚洲国家和地区（日本、中国香港、中国台湾、韩国、新加坡、中国大陆、泰国），总计12个国家和地区。共有47家门店的1　969人接受了问卷调查。调查对象平均年龄为33岁，男女比例为29：71。调查对象的构成与日本顾客群的构成相似，亚洲顾客的年龄普遍偏小，欧洲顾客的年龄普遍偏大。

从整体来看，“品质好”“设计好”“形色俱佳”“用料好”“性能好”“舒适性强”“使用便利”“易于搭配”“安全性高”“品味高雅”“简约”这些项目的评价普遍偏高，这就是世界各国的消费者对MUJI的一致印象。

MUJI的品牌印象

	品质好	设计好	形色俱佳	用料好	性能好	舒适性强	结实耐用	使用便利	大小容量合理	香味适宜	易于搭配	安全性高
日本	3.77	3.80	3.66	3.75	3.87	3.81	3.43	3.77	3.63	3.33	3.70	3.68
意大利	4.34	4.69	4.38	4.21	4.41	4.45	4.06	3.51	4.02	3.90	4.42	4.18
法国	4.35	4.45	4.16	4.27	4.31	4.35	4.07	4.30	4.07	3.80	4.11	3.81
英国	4.42	4.57	4.08	4.24	4.39	4.24	4.10	4.18	4.01	3.97	4.30	4.20
德国	4.34	4.58	4.17	4.09	4.48	4.38	3.82	4.35	4.17	4.37	4.26	3.69
中国香港	4.10	4.09	3.86	3.96	3.91	3.97	3.79	4.11	3.64	3.46	3.93	4.24
韩国	3.91	3.81	3.81	3.95	3.80	3.83	3.45	3.87	3.66	3.33	3.62	3.71
新加坡	4.10	4.04	3.66	3.87	4.02	4.12	3.88	4.06	3.81	3.59	3.92	4.08
中国台湾	4.14	4.09	3.99	4.18	4.15	4.19	3.89	4.13	3.98	3.92	4.22	4.33
泰国	4.08	4.08	3.86	4.06	4.14	4.14	3.90	4.14	4.05	3.64	3.88	3.97
中国上海	4.26	4.16	4.03	4.27	4.23	4.22	4.15	4.18	3.96	3.80	4.06	3.98
中国北京	4.24	4.21	4.12	4.28	4.23	4.16	4.04	4.19	4.06	3.98	4.05	4.05
美国	4.54	4.68	4.41	4.46	4.58	4.56	4.25	4.52	4.42	4.22	4.38	4.53
世界平均分	4.20	4.25	4.01	4.12	4.19	4.19	3.91	4.10	3.96	3.79	4.07	4.04

	价格便宜	种类繁多	舒适轻便	时尚	品味高雅	货源充足	无论何时都有心仪的商品	日本风格	简约	价格合理	平均分
日本	3.30	3.94	3.99	3.38	3.53	3.24	3.36	3.16	4.44	3.63	3.64
意大利	3.53	3.70	4.00	4.11	4.38	4.33	3.16	3.88	4.49	3.46	4.07
法国	3.14	3.53	4.07	3.85	4.00	3.41	3.96	3.85	4.29	3.73	3.99
英国	3.94	3.82	3.95	4.13	4.10	3.58	3.81	3.83	4.17	3.89	4.09
德国	3.87	3.68	2.96	4.21	4.30	2.76	3.73	4.03	4.55	3.55	4.02
中国香港	3.15	3.89	4.05	3.94	3.91	3.47	3.79	3.81	4.15	3.40	3.85
韩国	2.78	3.61	3.47	3.16	3.66	2.99	3.52	3.97	4.32	2.96	3.60
新加坡	3.51	3.73	3.86	3.87	3.92	3.50	3.43	4.08	4.10	3.44	3.84
中国台湾	3.64	3.90	4.17	3.90	4.34	3.47	3.38	4.15	4.49	3.22	3.99
泰国	3.25	3.78	3.86	3.80	4.00	3.53	3.64	4.10	4.23	3.30	3.88
中国上海	3.16	3.62	3.68	3.94	4.10	3.59	4.02	4.32	4.41	3.24	3.97
中国北京	3.48	3.84	3.81	3.93	4.04	3.85	4.12	4.19	4.32	3.66	4.04
美国	4.16	4.34	4.40	4.36	4.15	3.66	3.80	4.11	4.62	0.00	4.14
世界平均分	3.45	3.80	3.87	3.89	4.03	3.49	3.67	3.96	4.35	3.19	3.93

此外，同预测相符，海外顾客的评价普遍高于日本消费者的评价。

形成这种差异的原因有以下几个方面。

首先，在实施问卷调查时，MUJI在日本已经拥有30多年的历史，日本消费者对这个品牌早已习以为常。相反，对于海外消费者来说，这个品牌具有强大的原产国效应（人们普遍认为日本商品的品质比较高）。除此之外，当时MUJI的海外价格平均比日本高出了2~3倍，人们认为“一分钱一分货”，所以对MUJI评价颇高。

我们在2013年针对18个国家和地区54家门店的2 620名顾客做了同样的问卷调查，结果依然如此，并没有什么变化。“简约”“设计感强”“品质好”“性能好”“不随波逐流”就是世界对MUJI品牌价值的普遍认知。

不同地区的侧重点各不相同。例如，与其他国家不同，日本在“常规”“亲民”这些项目上的评分相对较高；亚洲评分前三的项目分别为“简约”“品质良好”“对生活方式的提案性高”；比起品质，欧美则更看重设计感。

虽然不同国家的消费者有不同的看法，但是在“简约”这一点上，全世界都给予了MUJI极高的评价。

---

1. 增田明子（2010）「ストアブランドを持つ専門小売業の国際化における顧客認知ギャップの考察～MUJIの事例～」早稲田大学商学研究科 専門職学位論文。

8

世界标准：

去除与MUJI理念相悖的商品

仅在海外销售的MUJI商品

MUJI售往海外分店的商品与日本本国的商品完全相同，但过去海外分店也曾自主研发了许多新商品。

*REAL DESIGN*杂志（一份生活用品设计杂志）于2009年5月1日发行的《无印良品之做法》特刊中就登载了许多海外自主研发的商品。这些商品都是杂货收藏爱好者森井YUKA[注]从伦敦MUJI收集而来的。

直到不久前，欧洲MUJI分店还在销售一些日本没有的商品，这些商品与当地的规定、文化相适应，由当地的制造商负责供货，取得了不俗的业绩。

如果你去翻阅英国MUJI　2005—2006年的商品目录，就可以看到许多欧洲原创商品，譬如手表、餐具、厨具、人字拖等。

譬如有一款商品是蜡烛。在欧洲文化中，蜡烛是一种日常装饰用品，既可以摆放在餐桌上营造温馨气氛，又可以用作熏香，令人身心舒展。但是，日本并没有这种文化，所以在MUJI的商品名目中，蜡烛仅作为熏香放松身心。

为了迎合欧洲的生活方式，当地MUJI自主研发出了一种罐装蜡烛，将其归入“健康&美妆”模块进行销售。研发者们将蜡烛装入具有MUJI风格的铝罐中，加入了香气和颜料。加之价格公道合理，前来购买蜡烛作为随手礼的人络绎不绝。

由于担心蜡烛品质会在运输途中受到影响，因此MUJI决定由当地制造商负责供货。这样既可以降低成本，又能够保障品质。

除了上述商品，欧洲还推出了许多自主研发的文具用品。受彩色铅笔套装（再生纸纸盒装彩色铅笔，由日本MUJI研发，详见第5章）大卖的启发，欧洲的研发者们陆续推出了多种关联商品。

例如，卡片大小的彩色铅笔套装。这款彩色铅笔的直径约为5毫米，长度约为7厘米，整齐地摆放在灰色圆盒中，非常可爱。其实这款商品并没有多少实用性，但是因其可爱的外形与合理的价格，深受消费者喜爱。

另外，欧洲店铺还曾销售透明亚克力材质的打孔器和订书机等文具。亚克力制品是MUJI的常规商品，多应用于收纳用品领域，但欧洲的研发者别出心裁，将其应用到了文具用品领域。

然而，不管是卡片大小的彩色铅笔，还是亚克力材质的文具，商品的实用性都备受质疑。这些商品虽然表面上具有MUJI风格，但在使用的便利性方面却与MUJI有着本质差异。

我认为，欧洲商品研发者理解了MUJI所秉持的理念，但是由于当时商品附带的说明全部都是日语，因此在商品研发的细节讲究上，他们的理解正确与否尚存疑问。

为了改善这一情况，MUJI开始统一商品研发模式，实现世界标准化。

---

1. 森井YUKA是日本立体造型家、收藏家。——编者注

引进欧洲原创商品

MUJI也会将海外自主研发的商品返销到日本，然后推广到全世界，其中最具代表性的就是圣诞节礼物。

圣诞节原本是基督教传统节日。欧洲全境与圣诞节相关的商品市场规模都非常大。因为在欧洲文化中，每逢圣诞节来临之际，亲人、朋友和同事之间都会互赠礼物。

由于价格合理且富有创意，MUJI商品在欧洲具有很高的人气。提到购买礼品，大家都会想到MUJI。人们对MUJI的礼品类商品评价颇高。在欧洲，每年9—12月都是MUJI销售高峰期，在此期间的销售额在全年销售额中占有极高的比重。

每到这个时候，不管是日本原装进口商品还是欧洲自主研发商品，都会受到广大消费者的追捧。比如，木质玩具摆设、拼图、圣诞树、贺卡、玩偶、香皂及蜡烛套装。卖场人来人往，热闹非凡。

受到欧洲圣诞节盛况的启发，日本也引入了圣诞节的“节日推广”，进而再向全世界的MUJI店铺推广。

综上可知，MUJI所推行的全球化不仅是要“走出去”，还要将国外的优秀案例“引进来”，互相学习，共同发展。

遍布全球的供货体系

欧洲的自主商品研发由欧洲商品部成员负责，他们都就职于伦敦的MUJI欧洲总部。

如今，MUJI已经实现了统一的商品研发，但是我们也不能否认，欧洲的原创商品确实曾为MUJI在欧洲确立自己的品牌形象、扩大客户群体做出了巨大贡献。

在跨国经营中，如何合理利用资源是一个永恒的课题。这不是一个笼统的概念，只能具体问题具体分析。欧洲的商品研发就是MUJI不断完善海外经营的过程中极为重要的一环。

MUJI海外拓展的首发站就是欧洲。自1991年伦敦1号店成立以来，MUJI依次进驻英国、法国市场，一点点增加门店数量。

但是直到2010年左右，MUJI都没有形成像今天这样具有世界规模的商品供给系统。这些零星分布在欧洲、亚洲的海外分店主要通过日本海外事业部订货，将日本商品原装进口，标签上的商品说明只有日文，就连商品的标价都是日元。面对这种情况，欧洲分店将换算后的价格制成标签贴在原标价上，并在货架上用本国语言标注商品名称信息与金额。

其实，当时最大的问题是交货期过长。由于使用船运，商品从日本出仓到欧洲入库大约需要两个月。并且，日本方面只能按照欧洲的订单数量备货，无法准确把握欧洲货品的库存情况。由于订货预测精度低、船运时间过长，经常出现热销商品缺货的现象。

对于零售业来说，缺货造成的机会损失是巨大的打击。因为这不仅会影响销售额，还会影响品牌信誉与顾客忠诚度。

如上所述，虽然MUJI当时已经在欧洲开设了多家分店，但并没有建成完善的供货体系。面对这种经常缺货的情况，欧洲商品部自然会着手解决问题，探寻新的供货途径。他们向日本学习，将生产环节委托给附近的制造商，与他们合作研发独家商品，贴上MUJI的标签后投放到当地市场。

截至2000年，毛巾、床单等床上用品由土耳其和西班牙的制造商负责生产，家具用品的生产地则选在了丹麦。此外，由于欧洲非常擅长间接照明装饰艺术，因此研发者自主研发了许多与该领域相关的商品。不仅如此，研发者在厨具领域也研发了调料研磨器等创意商品，这些商品是MUJI商品目录中所没有的，仅在欧洲销售。

从自主研发到集中化管理

我在前文提到，欧洲地区的商业模式是先由伦敦商品部自主研发，再将这些商品供给欧洲各大分店的。根据前往欧洲出差的员工反馈，随着欧洲门店数量的增多，欧洲门店商品与日本商品在种类上的差异也变得越来越明显，改革迫在眉睫。

商品研发改革共分为三个阶段。在第一阶段，将日本研发负责人派往欧洲，展开欧洲地区的商品研发管理。此时商品依旧由欧洲自主研发，但这些专业人员会进行检查、指导及修正，去除与MUJI理念相悖的商品，使欧洲商品品质逐渐向日本靠拢。

在第二阶段，日本研发者开始着手研发面向欧洲市场的商品。2008年，第一阶段的改革告一段落，奔赴欧洲的两位负责人归国后，立即成立了专门负责海外商品研发的部门。

这个部门的主要职责是回收欧洲商品的自主研发权，由海外商品研发部对欧洲市场需求展开调研，在此基础上进行商品研发。在这一阶段，欧洲商品部主要负责从日本订货，并将货物发送到欧洲各大门店。海外商品研发部成立之后，我被安排到这个部门工作，主要负责圣诞节礼品类的商品研发。

在体制变更之前，日本研发者在研发商品时，往往只会关注日本顾客的需求。在商品出口海外时，也仅仅改变了商品规格，忽略了海外市场的需求。

在第三阶段，日本商品研发者开始考虑海外市场的需求。研发者在

工作时不仅考虑本国市场的需求，还会从最初阶段开始注重海外市场的需求。现在，研发者们仍在反复试验，力求找到最佳解决方案。

为了便于销售，MUJI还将商品标签翻译成英语等多种语言。

就这样，经过10年的不懈努力，MUJI完成了商品研发体制与销售模式的大幅变革，实现了日本原创商品的世界标准化。

9

向世界介绍MUJI

米兰1号店开门红

我与MUJI结缘的契机就是2004年米兰1号店的开设。

当时我正在米兰攻读流通与零售专业，立志从事与日意贸易相关的工作。毕业后，我进入一家意资企业做实习生。在实习阶段，公司给了我们一个课题——成立一项对日贸易业务。在综合考虑了各个商业的种类之后，我脑海中浮现的第一个想法就是“将MUJI的商品引进来”。

MUJI的商品种类繁多，且每件商品都有自己的“由来”，我在日本时就已经是它的忠实“粉丝”。那时的意大利商品有许多色彩斑斓的个性化设计，而褪去多余装饰、推行简约之风的MUJI日式商品反而成了独一无二的存在。

我的意大利朋友们也给我提供了宝贵的意见。这些在伦敦和巴黎接触过MUJI的朋友认为，“如果要选择一家日本企业，那就将MUJI引进意大利吧”。此外，在2003年米兰萨洛内举办的国际家具展览会上，MUJI的商品也应邀参展，由此可见，MUJI当时在意大利设计圈内已经获得了一定的知名度。

出于自己的直觉加上周围朋友的建议，我坚信，MUJI一定会被意大利民众所接纳。

就这样，2004年12月10日，米兰店开业了。开业的盛况完全超出我的预期。开业前一天，意大利报纸《意大利晚邮报》米兰版对此进行了大幅报道，标题就是《日本无印占领米兰》。报道称，继伦敦、巴黎之

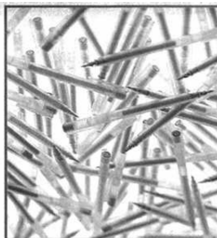
后，MUJI终于正式进驻米兰。另外还介绍了MUJI的含义（无品牌标志的高品质商品），并且称MUJI是内含“禅学之风”的品牌。（这篇报道刊登了一张照片，而这张照片上的女性就是我。当时大家正在摆放商品，接力搬运纸箱，记者就将这一幕记录了下来。）

开业那天，店铺门一打开，货架上的商品马上就被“洗劫一空”。我同店员们一起在卖场与仓库之间来回穿梭，不断地补货，有时货刚补上就被买走了。MUJI开业之际恰逢圣诞节临近，加之意大利民众对MUJI的期待，使得这次开业大吉。

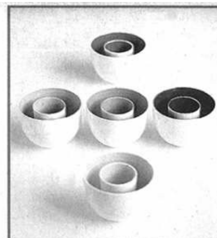


于2004年12月10日开业的意大利1号店
（作者于2004年拍摄）











無印良品

a MILANO MUJI

Il Giappone no logo conquista la città

NIPPO TREND Sopra, alcune immagini tratte dal catalogo della catena giapponese Muji: da sinistra la cameretta dei bambini con il cagnolino di pezza che costa 29 euro; le penne a sfera, a 1.25 euro; la tisaniera, al prezzo di 9 euro. A fianco, le vetrine del nuovo negozio in corso Buenos Aires 36, che sarà inaugurato domani sera (foto Piaggesi)





STILE DI VITA Sono oltre 4.000 i prodotti all'insegna della praticità e dell'essenzialità venduti nel nuovo store. Sopra, da destra, la sala da bagno con l'accappatoio di spugna che costa 40 euro e le ciabattine di cotone, grigie e a righe (13,50 euro); ciotole e tazze (un set di 5 per 20 euro). A fianco, una ragazza impegnata nell'allestimento

Per intellettuali e creativi Muji, lo store dei prodotti No Logo, era la tappa obbligata dei viaggi a Londra o Parigi dove scovare un regalo di Natale per sé o gli amici in perfetto stile *understatement*. Qualche esempio? Il set di cacciaviti a 9 euro, i sali da bagno a 5,50 €, le matite colorate a 10 € o la t-shirt riciclata a 20 €.

D'ora in poi, però, dovranno escogitare qualcosa di nuovo perché il marchio giapponese, abbreviazione di Mujirushi Ryohin, che letteralmente significa «bene di qualità, senza etichetta», è sbarcato a Milano. Nel negozio di corso Buenos Aires 36, il primo in Italia, una legione di ragazzi orientali e occidentali ignora la festa dell'Immacolata per garantire che domani tutto sia pronto per l'inaugurazione, a partire dalle 18, con i soliti invitati famosi. E pazienza se transenne e buttafuori stonano con chi si presenta come il marchio del popolo che rifiuta le catalogazioni: in ogni caso da sabato il Megastore sarà aperto a tutti, domeniche comprese.

Valigie, biciclette, letti, divani, bicchieri, posate, ma anche passeggini, ombrelli, pantofole, lettore di Cd da parete e persino gli spaghetti sottovuoto: sono più di 4.000 i prodotti che oggi compongono il catalogo Muji e che si potranno trovare sugli scaffali dello store milanese, dall'atmosfera molto zen e dal design essenziale e rilassante, in linea con gli altri 300 punti venditi sparsi per il mondo.

«Più che di negozi si tratta di contenitori di uno stile di vita improntata alla semplicità e alla praticità» sottolineava il direttore generale Massaki Kanai nel primo store vetrina presentato durante il Salone del Mobile.

«Prezzi più bassi per un buon motivo» è lo slogan con cui la «griffe senza logo» si è imposta in Giappone negli Anni 80. «Il marchio e la filosofia di Muji sono nati sull'onda della crisi energetica che aveva determinato una profonda rivoluzione nella dinamica dei consumi e maggiore attenzione ai problemi ecologici» ricorda Kanai.

Ed ecco serviti i consumatori moderni: per i prodotti vengono utilizzati materiali grezzi naturali senza candeggio né tintura, etichette semplici in carta riciclata in tinta unita e il packaging, ridotto al minimo, ha toni naturali. Semplici ma al tempo stesso sofisticati i prodotti senza marchio devono anche essere funzionali e avere un costo ragionevole secondo la formula già collaudata dal colosso scandinavo Ikea. Caratteristiche che ovviamente funzionano anche in questo momento di recessione globale e che spiegano come mai, nonostante il declino del minimalismo e la crisi della moda giapponese, il giro d'affari del marchio paladino di «Less is more» in vent'anni di attività abbia continuato a espandersi.

«Muji è una scala per l'anticonformismo» scrive un fan del marchio, nickname *Pepsiman*, in uno dei forum dedicati. Gli fa eco *Mitch*: «Qui ci trovo il basic versione nipponica. Una selezione di articoli per la casa e l'ufficio che hanno l'aria di rispettare il buco nell'ozono. Il loro design sobrio, senza fronzoli, lascia credere che il prossimo anno saranno ancora di moda. E poi trovo tante idee per fare regali». Ma Chelsia sbotta: «Però è tutto talmente pulito che un po' mi annoia...».

Maria Teresa Veneziani

DAL FUTON AL SUSHI

Una piccola mappa per chi ama il Sol Levante

C'è feeling tra il Giappone e Milano. Il reuccio delle notti nipponiche resta **Nobu** (via Manzoni, tel. 02.23.60.155), ma tra i ristoranti di tendenza si affermano anche **Nu** (via Feltre 70, tel. 02.89.05.92.91), caldo e raffinato, e **Osaka** (corso Garibaldi 68, tel. 02.29.06.06.78), più tradizionale. *Futon*, *tatami* e *zabutòn* si trovano in svariati negozi (da **Linn-sui** in via Vigevano 35, tel. 02.58.11.12.95, a **On-futon**, via Crema 14, tel. 02.58.31.98.94). Per stampe e mobili d'antiquariato l'indirizzo giusto è la **Japanese Works of arts** (via Gesù 7, tel. 02.79.48.69).

TRA LONDRA E PARIGI

I fan giramondo del minimalismo chic

Fino ad oggi le mete più abbordabili erano gli 8 store di Londra e i 6 di Parigi. Raggiunti magari con uno dei voli *low cost*: le mostre «imperdibili» erano la scusa, in realtà l'unico obiettivo era raggiungere il negozio di Muji. Il cruccio era quello di non potersi portar via anche i mobili, e allora ci si consolava comprando la *shopper design* per contenere tutto ciò che si era appena raccolto in cassa. Nonostante il bottino, restava la sensazione di aver tralasciato un oggetto nascosto... In effetti c'è chi perdeva davvero qualcosa: una fan di Muji, a Hong Kong per lavoro, rimase talmente incantata in negozio da perdere l'aereo per l'Italia. *(m.c.d.v.)*

LA MOSTRA



La cella di Gramsci vista da Jaar

Per la sua prima personale in Italia, Alfredo Jaar, cileno (classe 1956), artista, architetto e appassionato di teatro cileno, ha ricostruito la cella di Antonio Gramsci. In mostra da oggi alla galleria Rumma (vernice alle 19, via Solferino 44, tel. 02.29.00.01.01), l'installazione è composta da pareti specchianti e foto retroilluminate che moltiplicano immagini di sbarre.

2004年12月9日，开业前一天的报纸



开业后店门前连续几天排起长队，限制人数入场

恰逢圣诞节临近，礼品类商品大卖



恰逢圣诞节临近，礼品类商品大卖

米兰分店的创业故事

在做了向意大利介绍MUJI这个决定之后，我做的第一件事就是向日本的客户中心发了一封“希望可以引进无印良品的商品”的邮件。然后通过日本的海外事业部与伦敦的欧洲总部分公司——良品计划分公司取得了联系，并有幸见到当时担任社长的铃木启先生（现任董事兼生活杂货部部长）。

我当时已经修完了大学硕士学位的课程，并取得了工作签证，因此在2004年夏，我获得了去欧洲总部分公司实习的机会。通过这次实习，我可以学习到MUJI在英国的经营机制，并准备好将这种机制引进意大利。

虽然我在意大利学的是流通专业，但在零售行业工作还是第一次。在伦敦分店，我做了一周摆货和接待顾客的工作，并从日本派遣员工那里学到了很多关于零售业的基础知识。原本作为顾客的我转换了角色，每天负责招待顾客、摆货、清扫店铺。通过这一周的锻炼，我更好地理解了这些基本工作，这是一次非常好的学习机会。

当时MUJI的商品种类还没实现全球统一，店铺开设也没有统一标准。我明显感觉到伦敦MUJI与日本MUJI存在差异。商品种类不同，背景音乐不同，连员工工服（伦敦店员统一穿着牛仔布围裙）都不相同。另外，店铺整体的感觉也不太一样。(注)可以说，在日本看到的MUJI与在欧洲看到的MUJI是不一样的。而在当时，寻找欧洲原创商品一度成为“粉丝”热议的话题。(注)

结束伦敦之行回到意大利后，我马上就投入开业筹备工作中。创立

MUJI公司，确定日本驻意大利负责人，并以他为中心开展筹备工作。意大利MUJI并非良品计划独资建立，三菱商事也投入了资金，办公室设在了三菱商事米兰事务所内。从事务所到计划开店的阿依雷斯大街步行约15分钟，我每天就在事务所与店铺之间来回穿梭。

MUJI所在的这条商业街都是一些休闲品牌店铺，和大牌林立的蒙特拿破仑大街及时尚先驱地带布雷拉不同，这里更平民化。我当初的想法是，米兰民众会将MUJI视为一个时尚的设计品牌，所以店铺应该设在与之形象相符的布雷拉地区或遍布家居装潢店的圣巴贝拉商业区周边。但事实证明，将店铺设在平民化的商业街，人流量大、租金便宜，更加符合MUJI一贯的理念。

---

1. 日本无印良品店员也曾效仿欧洲店铺穿着牛仔布围裙。其后，日本店铺店员不再以牛仔围裙为制服，改为穿着MUJI品牌衣物。与此同时，欧洲则规定店员穿着私人服装搭配MUJI围裙。
2. 「えっ、これもMUJI？」『リアルデザイン』2009年5月1日、枻出版社。

最好吃的“MUJI PIZZA”

我们在开业筹备之初就选好了店长与副店长。这一任命综合考虑了零售业从业经验、领导能力、英语沟通能力等因素。两位店长都在伦敦研修过，学习过MUJI的理念和店铺运营的具体方法。

意大利文版的操作指南是从英文版手册翻译而来的。而英文版的操作指南则以日本MUJIGRAM为基础，进行了相应的改动。意大利文版的手册以英文版手册为模板，在管理层的帮助下，由副店长（意大利人）亲自翻译（后来按照日文原版手册重新进行了翻译）。

手册做好以后，我们就开始招聘员工，对其进行入职培训。入职培训中最重要的环节就是让员工理解“MUJI是什么样的品牌”以及“这是什么样的商品”。由于店员会直接接触客户，因此最理想的状态就是将每一位店员都培养成MUJI的代言人。

但是，由于MUJI是首次进入意大利市场，员工对它都不甚了解。而且当时从日本进口的商品只有日文标签，连商品内容都不易解释。（伦敦的MUJI也是如此，店铺基本都有日本员工，由他们为外国员工提供帮助。）

尤其是商品的“由来”，更是难以向当地员工解释其中的奥妙。我原本就非常喜欢阅读标签上记载的商品由来，所以当我在海外看到未翻译的商品标签时，对于无法向消费者传达这些由来感到非常震惊。我心想：“这是一种资源浪费。如果可以将商品的由来更好地传达给顾客，销量一定能够更上一层楼。”当时我一边思考这个问题，一边在意大利筹备开业的相关事宜。

一年后，我进入了日本良品计划，在总部的商品部从事商品研发工作。我一直认为，“如果能更好地向消费者传达商品的由来就好了”，“在海外销售时，是否可以考虑当地的具体情况，采用适合的包装与标签语言”。后来，我就成了解决这一问题的业务负责人。

要想解决这个问题绝非易事。在海外拓展业务的过程中，是追求效率，选择全球统一标准，还是根据不同国家和地区的差异分别对待？这一点很难判断。不管是读MBA（工商管理硕士）时，还是在后来的工作中，我都在不断地思考这个问题，并进行反复试验。无法找到合适的方法向各国顾客和店员进行解释时，我就会想起意大利店员愁眉不展的样子，并感到力不从心。尤其现在正值海外拓展繁盛之时，MUJI的员工肯定每天都很困扰，想尽办法应对各种状况。

公司无法突然就能拿出完美的应对之策，能在海外店铺日益增加的情况下，保持一步一个脚印的态度推进全球化进程，在我看来，这正是良品计划的厉害之处。

话题回到意大利分店开业之时。那段时间，每当我坐飞机从米兰到伦敦出差，都会一边从空中俯瞰意大利、英国和阿尔卑斯山的绝美景色，一边沉浸于一点一点将MUJI介绍给意大利民众，实现自己梦想的感觉。每每想到此处，我都兴奋不已，浑身充满干劲与充实感。

最难忘的是开业前的商品陈列工作，大家一直工作到深夜，就一起订了比萨外卖。虽然大家都很疲惫，但由于朝着同一个目标努力，每个人都面带笑容，一起呼喊：“MUJI比萨！”那是我在意大利吃过的最好吃的比萨，也是最美好的回忆。那时候虽然忙，但是一想到从此刻开始，MUJI就要被意大利民众所熟知，我们个个精神抖擞、斗志昂扬。



大家一起吃比萨的美好回忆

后记

其实写作这本关于MUJI的书，我也曾心存顾虑。因为我与MUJI仅打过十年交道，加之MUJI提倡无名理念，所以我不确定自己这样表述是否妥当。

但是，因为MUJI教会了我很多事情，我一直都希望写一本有关MUJI的书。MUJI好似一杯越品越香的茶，在不断变化的世界里，既有自己的坚持，又有紧跟时代的创新。这杯茶浓香醇厚，让人不禁总想细细品味。

我与MUJI的缘分始于2004年意大利1号店筹备，自那之后，MUJI就一直是我潜心研究的对象。直到后来读MBA、读博士，以及成为一名研究者和教师之后，MUJI都一直是我的兴趣与研究重点。

本书从内外（经验与理论）两个视角对MUJI进行了深入研究。当初在MUJI工作时，我认为应该更加注重理论的研究，但现在我觉得，正是因为不按常理出牌，MUJI才始终是独一无二的存在。纵使竞争对手能做出与MUJI外观相似的商品，由于没有MUJI“为生活与社会服务”的使命感做支撑，绝对无法表现出MUJI的精髓。

我在本书的最后一章介绍了我在意大利的经历。那时在异国他乡开设分店遇到的情况跟现在是一样的。当地员工与日本总部员工共同努力筹备店铺，每个人心中都会有点儿不安，不知能否为这个国家或地区所接受，也会对未来充满期待。这种跨越文化壁垒，共同努力的行为着实让人感动。

如今，我在大学教课时会教导学生不要害怕与不同文化接触，要勇

敢向前。虽然前方存在巨大壁垒，但人类最本质的感情与需求是一样的。我们要求同存异，要懂得与他人合作。众人拾柴火焰高，通过大家的共同努力，一定会获得更大的成功，给社会带来更大的影响。

同时，我也希望学生们在教室与书本上学到知识后，可以走出去熟悉现场，也希望他们在现场经历烦恼过后，可以再回到书本上加以提升。我认为这两样东西都非常重要。

过去在工作中遇到问题时，我都会尝试翻看书中的理论知识，与实际问题进行比较。而现在，当研究遇到瓶颈时，我也会去反思这个理论是否真的可以应用于实践。

在这里，我要感谢早稻田大学商学院的内田和成教授（市场竞争战略），以及同为早稻田大学的商学研究系博士后导师、论文主审恩藏直人教授（市场战略）、副主审坂野有昭教授（经营战略）。感谢研究小组的各位同学，在你们的指导、培养与共同学习下，我丰富了学识，拓宽了视野，也为此书的完成打下了坚实的理论基础。虽然我作为研究者还是一名新手，但我希望自己今后能够做出更多有助于实践的研究。

此外，我还要感谢良品计划的同事们，谢谢大家能够在百忙之余接受采访，给我提供各种帮助。特此感谢金井政明会长、铃木启董事，以及生活杂货部企划设计室室长矢野直子。

我在MUJI工作时，金井会长在许多活动中都提到了“何为MUJI”，让我们不断地思考这个问题。写作这本书时，我有幸采访了金井会长，并向他询问了当初自己没有理解的地方，得到了金井会长的亲切解答。

我在意大利初次见到铃木董事时，他是MUJI欧洲区负责人，我回日本后攻读MBA时，他担任MUJI人事部部长，在我致力于实现MUJI×JICA项目时，他担任MUJI生活杂货部部长，我的每个重要时刻都获得了铃木董事的大力支持。铃木董事为员工的思想与成长殚精竭虑，我要在此向

他致以最诚挚的感谢。

我从意大利回到日本后，马上进入了企划部，负责“Found MUJI”项目。其间，矢野室长向我传授了许多商品企划、思维方法的相关知识。

在我从事海外商品的相关工作时，我的上司铃木孝枝女士给予了我很大帮助。虽然没有办法在此一一列举所有同事的名字，但能与大家谈论我们共同喜爱的MUJI，的确是一件非常开心的事情。此外，还要感谢负责宣传的大栗麻理子课长在内容确认与材料整理方面给予我的帮助。

这是我出版的第一本个人著作。虽然我希望可以让更多人看到这本书，但也曾困惑怎样编写才能更易于读者理解。对此，我要郑重感谢日经BP社[注]的长崎隆司先生，多亏他的宝贵意见，才使得本书能够顺利完成。

最后，我还要感谢给我的人生提供了许多机会的父母（父亲重雄、母亲阳子），以及给了我许多中肯意见的妹妹澄子。此外，还要感谢给我许多帮助、擅长料理的丈夫光弘和我一岁的女儿小爱。我最爱的家庭就是我每天幸福的来源。感恩有你们相伴。

2016年10月　增田明子

---

1. 日经BP社是日本规模最大的出版社。——编者注

MUJI